



SAVONIA

Onnistunut muutosjohtaminen kassaosastolla

Sanna Jumppanen

Opinnäytetyö

25.4.2013

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Sanna Jumppanen	
Työn nimi Onnistunut muutosjohtaminen kassaosastolla	
Päiväys 25.4.2013	Sivumäärä/Liitteet 63 + 1
Ohjaajat Anneli Juutilainen, Minna Tarvainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani K-citymarket Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Jokainen esimies kohtaa muutosjohtamisen tilanteita. Muutosjohtaminen on haasteellista ja onnistunut muutoksen johtaminen, jossa sekä organisaation että henkilöstön tavoitteet täyttyvät, vaatii muutosjohtamisen osaamista.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onnistuneen muutosjohtamisen elementtejä, jotka keskittyivät muutosjohtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin, muutosvastustuksen käsittelyyn sekä ryhmän ja yksilön keskinäiseen muutostukeen. Tutkimuksessa haettiin henkilökunnan näkökulmaa näihin elementteihin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla K-citymarket Joensuu Pilkon kassaosaston työntekijöitä. Haastatteluun osallistui 5 työntekijää ja sen teemoja olivat kohdatut muutokset ja niistä selviytyminen, kokemukset esimiestyöstä muutoksessa sekä mielikuva hyvin johdetusta muutoksesta, vuorovaikutus työkavereiden kanssa muutoksessa sekä näkemys tulevaisuuden muutoksista ja niiden vaikutuksista työssä selviytymiseen.</p> <p>Tutkimuksen mukaan kassamyyjät pystyvät analysoimaan laajasti kohtaamiensa muutosten tuomia etuja ja haittoja. He kokevat saavansa tukea ryhmän muilta jäseniltä ja myös haluavat tukea toisiaan muutoksissa. Tulevat muutokset herättävät epävarmuutta mutta eivät suoranaista pelkoa. Kassamyyjillä on realistinen näkemys kassaosastoa koskevista lähitulevaisuuden muutoshaasteista ja heillä on selkeä mielikuva siitä, miten kassaosastoa koskeva muutos johdetaan menestyksekkäästi.</p> <p>Kassaosaston työntekijöiden halu auttaa ja tukea oman osastonsa työntekijöitä muutoksessa tarjoaa esimiestyön kannalta uusia mahdollisuuksia. Muutosjohtamisen kannalta hyviä ja toimivia elementtejä on jo olemassa, mutta etenkin myyntityöhön liittyvää perehdytystä tarvitaan vielä runsaasti. Muutosvastarinnan ehkäisemisessä ja purkamisessa muutosviestinnän merkitys on suuri ja sitä on kehitettävä.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>muutosjohtaminen, muutosvastustus, organisaatiomuutos, ryhmän muutos, muutosviestintä</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Sanna Jumppanen			
Title of Thesis Successful Change Management in a Cashier Department			
Date	25.4.2013	Pages/Appendices	63 + 1
Supervisors Anneli Juutilainen, Minna Tarvainen			
Client Organisation /Partner K-citymarket Oy			
<p>Abstract</p> <p>Every leader and manager face situations of change management. Change management is challenging, and successful leadership of change where the goals of both the organization and the personnel are fulfilled, requires know-how of change management.</p> <p>The aim of this study was to find out about the elements of successful change management, which focus on the most important qualities of a change leader, handling change resistance and the support an individual and his/her group show each other. The study sought the employee point of view on these elements. This master's thesis project was carried out as a qualitative research, and the data were collected by interviewing employees of the cashier department at K-citymarket Joensuu Pilkkö. The survey comprised five employees and its themes included changes faced by the personnel and coping with them, experiences of leadership in changes and the image of a well-managed change, interaction with colleagues in a change and finally a vision of future changes and their impact on surviving at work.</p> <p>The results of the study show that the cashiers have a good ability to analyze the benefits and disadvantages of changes they have faced. They feel that they get support from their group and they also want to support each other in changes. The changes in future arouse insecurity but not actual fear. The cashiers have a realistic vision of the challenges in near future and they have clear insight into changes and how changes concerning the cashier department are managed successfully.</p> <p>The willingness of the staff members at the cashier department to help and support each other provides opportunities to change management. From the change management point of view good elements already exist but there is a need to give much more orientation especially at sales work. To prevent and dissolve change resistance, the meaning of change communication is significant and it needs to be improved.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Change Management, Change Resistance, Organizational Change, Change of group, Change Communication</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	7
1.3	Toimeksiantaja	9
1.3.1	K-citymarket -ketju.....	9
1.3.2	K-citymarket Joensuu Pilkkio	10
2	ESIMIESTYÖ JA MUUTOS	11
2.1	Muutosjohtamisen sudenkuopat: muutoksen epäonnistumisen syitä.....	12
2.2	Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet muutoksessa	13
2.3	Esimiehen mahdollisuudet muutoksen käsittelyyn	15
3	MUUTOSVASTARINNAN KÄSITTELY.....	16
3.1	Muutosvastarinta ja -pelko	16
3.1.1	Muutos ja stressi	19
3.2	Muutosvastustuksen käsittely.....	20
3.3	Muutosviestinnästä ja sen merkityksestä.....	22
4	RYHMÄN JA YKSILÖN MUUTOS.....	27
4.1	Ryhmän muodostuminen.....	27
4.2	Työyhteisö ja tunteet	28
4.3	Motivaatio ja muutos	30
4.4	Ryhmän muutos- ja toimintakykyisen kulttuurin varmistaminen	33
5	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	37
5.2	Aineisto	37
5.2.1	Haastattelut.....	38
5.2.2	Analysointi.....	40
6	TUTKIMUSTULOKSET	42
6.1	Tutkimustulokset	42
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
7	ONNISTUNEEN MUUTOKSEN ELEMENTIT	51
7.1	Muutospelon ja -vastustuksen käsittely	51
7.2	Muutosjohtajan osaaminen.....	52
7.3	Yksilön ja ryhmän tuki muutoksessa	53
7.4	Kassamyyjien suhtautuminen ja valmiudet erilaisiin muutoksiin	53
7.5	Kehittämis ehdotukset.....	55
8	POHDINTA	57
	LÄHTEET	60

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1 Muutosprosessin vaiheet, reaktiot ja esimiehen tärkeimmät tehtävät

Kuvio 2 Kolme muutoskysymystä

Kuvio 3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kuvio 4 Haastateltujen taustatiedot

1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tausta ja tavoitteet, rakenne ja rajaukset sekä lyhyesti toimeksiantajan taustatietoja.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä, K-citymarket Joensuu Pilkossa, kuten koko hypermarketketjun jokaisen yksikön jokaisella osastolla, muutos on hyvin ajankohtainen asia. Muutoksia tapahtuu niin toiminnoissa, järjestelmissä kuin koko organisaatiossakin. Yksi iso, jo usean vuoden ajan käynnissä ollut toiminnan muutos koko K-citymarket kauppaketjussa on kassanhoitajan työnkuvan muuttuminen kassamyynnin työksi. Enää pelkkä tuotteiden rahastaminen ei riitä, vaan sen lisäksi on sesongeittain tehtävä myös myyntityötä rahastuksen ohella. Myös erilaisten taustajärjestelmien kehittyminen ja muuttuminen vaikuttavat päivittäiseen työhön. Lisäksi organisaatiota-son muutokset, joihin kuuluvat toimintatapojen tehostaminen ja yhtenäistäminen esimerkiksi mahdollisten itsepalvelukassojen käyttöönoton ja parhaiden toimintamallien monistamisen myötä sekä kauppapaikkojen määrän voimakas kasvu vaikuttavat jo tai tulevat vaikuttamaan lähitulevaisuudessa jokaisen kassamyynnin työhön. Näiden muutosten lisäksi kassaosastoilla tapahtuu vähintään kohtuullisesti henkilöstömuutoksia.

Muutos on pysyvää ja jatkuvaa ja riippumatta työtehtävästä siihen sopeutuminen ei ole helpoimpia työtehtäviä kenellekään. Muutoksessa yleensä kyllä tiedetään mihin lopputulokseen halutaan, mutta mitkä ovat ne keinot, joilla sinne päästään samalla tehokkaimmin ja ilman työilmapiirin tai -hyvinvoinnin laskua, on iso kysymys. Jatkuvat muutokset ja paikoin osaamaton muutosjohtaminen ovat aiheuttaneet kauppaketjutasolla kassaosaston työntekijöiden keskuudessa muutospelkoa ja -vastustusta. Koska muutos on nähtävissä voimakkaassa roolissa jatkossakin kauppaketjun kassaosastolla, lähiesimiehillä on oltava ”eväät” muutosten toteuttamiseen. Lähiesimiestyön kannalta muutos on usein annettu tekijä, eikä esimies pysty vaikuttamaan siihen kovinkaan paljoa. Esimiehille tarvitaankin tietoa muutosjohtamisesta sekä niistä mahdollisuuksista, joiden avulla kassaosaston työntekijät voivat auttaa itseään ja muita osaston työntekijöitä muutoksen hyväksymisessä ja toteuttamisessa. Konkreettisen ja työelämälähtöisen tarpeen sekä opinnäytetyön tekijän kassaosaston esimiesaseman, asiakaspalvelupäällikön työnkuvan yhdistelmänä aiheeksi muodostui muutosjohtaminen ja sen onnistuminen.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään muutosjohtamista käytännönläheisesti. Muutosjohtaminen on aihepiirinä erittäin laaja ja monisyinen, joten näkökulmaa on rajattu käsittelemään erityisesti onnistuneen muutosjohtamisen elementtejä, muutospelon ja -vastustuksen käsittelyä ja vähentämistä niin esimiehen kuin työntekijänkin kannalta sekä yksilön ja ryhmän välistä muutostukea. Työn tavoitteena on tuottaa helposti käytäntöön siirrettävää tietoa ja ymmärrystä muutosjohtamisesta erityisesti K-citymarket Joensuu Pilkon osastopäälliköille sekä K-citymarket kauppaketjun muille asiakaspalvelupäälliköille. Saadun tiedon ja ymmärryksen myötä kassaosastojen muutosprosessit olisi tulevaisuudessa mahdollista toteuttaa yhdistämällä sekä organisaation johdon että työntekijöiden toiveet. Tämä tarkoittaisi, että muutosprosessi toteutuisi tehokkaasti työilmapiiriin säilyessä hyvänä.

Tutkimuskysymykset ovat johdettavissa suoraan niistä käytännön ongelmista, joihin olemme kollegojen kanssa törmänneet muutosten yhteydessä. Koska tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella onnistunutta muutosjohtamista, muutoksesta johtuvaa vastustusta ja pelkoa sekä työntekijöiden osallistumista muutoksen tekemiseen, tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- mitä on muutospelko ja -vastustus ja miten sitä käsitellään ja vähennetään?
- mitä ominaisuuksia ja taitoja on hyvällä muutosjohtajalla?
- miten työntekijät voivat tukea itseään ja muita työntekijöitä muutoksessa?

Näihin kysymyksiin etsin vastauksia laadullisen tutkimuksen ja teorian pohjalta. Opinnäytetyössäni sekä esimiestyön että työntekijöiden toiminnan merkitys muutoksessa ovat yhtä tärkeässä asemassa. Yksi esimies ei tee muutosta, siihen tarvitaan jokainen, jota muutos koskee. Siksi on tärkeää etsiä toimintamalleja, joiden avulla esimies voi ohjata työntekijöitä käsittelemään tulevaa muutosta.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön rakenne on seuraava: luvussa 2 käsitellään muutosjohtamista esimiestyön näkökulmasta. Erityisesti selvitetään muutosjohtaminen epäonnistumisen syitä, muutoksessa esimieheltä vaadittuja ominaisuuksia sekä esimiehen omaa muutoksen käsittelyä. Luvussa 3 selvitetään, mitä muutosvastustus ja -pelko ovat ja miten niitä käsitellään. Lisäksi tutustutaan muutosvastustuksen aiheuttamaan muutostressiin ja luvun lopussa käsitellään muutosviestintää ja sen merkitystä muutosprosessin toteuttamisessa. Luvussa 4 käsitellään ryhmäytymisen teoriaa, työyhteisön tunteiden käsittelyä, motivaation vaikutusta muutokseen sekä muutosvalmiin ryhmä-

kulttuurin luomista. Luvussa 5 kuvataan käytettyä tutkimusmenetelmää, tutkimusta, aineistoa sekä sen analysointia. Luvussa 6 esitellään saadut tutkimustulokset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 7 tehdään yhteenveto tutkimuksesta sekä esitetään kehittämis ehdotukset ja luvussa 8 pohditaan tutkimusprosessia.

Muutosjohtaminen on kokonaisuutena hyvin laaja kokonaisuus ja siksi opinnäytetyön viitekehystä on rajattu. Yksilön ja ryhmän muutosta käsitellään tunteiden ja motivaation eikä persoonallisuustyyppien näkökulmasta. Muutosvastarinnan osalta ei perehdytä erilaisiin puolustusmekanismeihin. Kaiken kaikkiaan lähestymisessä ja näkökulmissa pyritään pitämään läpi koko opinnäytetyön hyvin käytännönläheinen linja.

Tässä opinnäytetyössä sanat ”muutos” ja ”muutosjohtaminen” eivät tarkoita vain tapahtunutta tai ohjattua lopputulosta, vaan kuvaavat kokonaisuudessaan prosessia sen alkamisesta lopputilanteeseen. ”Muutosvastarinta” tarkoittaa tässä opinnäytetyössä muutostiedon saamisesta muutoksen hyväksymiseen kestävää prosessia, ei vain yksittäistä prosessin osaa.

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii K-citymarket Joensuu Pilkkö. Seuraavaksi esitellään lyhyesti sekä K-citymarket kauppaketjun että K-citymarket Joensuu Pilkon taustatietoja.

1.3.1 K-citymarket -ketju

K-citymarket- ketju kuuluu toimialana sekä Keskon käyttötavara- että ruokakauppaan. K-citymarketin käyttötavaraliiketoiminnasta vastaa K-citymarket Oy ja ruokakaupasta K-kauppiaasyrittäjät. K-citymarket käyttötavaran liikevaihto vuonna 2012 oli 664 miljoonaa euroa. Käyttötavarakaupan kokonaismarkkinoiden Suomessa arvioidaan olevan noin 9,7 mrd. euroa (alv 0). K-citymarketeja oli vuoden 2012 lopussa 81. K-citymarket kauppaketjussa työskentelee yhteensä noin 3000 henkilöä. (Kesko.)

Perinteisten kivijalkakauppojen lisäksi K-citymarket tarjoaa ostomahdollisuuksia myös käyttötavaraa myyvän Citymarket. fi -verkkokaupan kautta. Verkkokauppa avattiin loppuvuodesta 2012 ja se palvelee myös mobiiliversiona. Lisäksi cmstore.fi -latauskauppa tarjoaa asiakkaille musiikkia ja äänikirjoja.

1.3.2 K-citymarket Joensuu Pilkko

Yksikkö on perustettu vuonna 1999. K-citymarket Joensuu Pilkko on käyttötavarapuolen myynniltään kymmenen suurimman ja tulokseltaan kauppaketjun kolmen suurimman yksikön joukossa. Henkilökuntaa käyttötavarapuolella on noin 70 ja elintarvikekaupan puolella noin 25. Kassaosaston henkilökunta on työsuhteessa K-citymarket oy:öön.

Käyttötavarapuolella on neljä osastoa: pukeutuminen, koti, vapaa-aika ja kassaosasto. Jokaisella osastolla toimii lähiesimiehenä osastopäällikkö, lisäksi käyttötavarapuolen yksikön johtajana toimii tavaratalojohtaja. Elintarvikekauppaa johtaa kauppias puolisoineen. Elintarvikepuolella on kaksi osastoa, tuoretavara- ja teollisen osasto.

Kassaosastolla on henkilökuntaa hieman vuodenajasta riippuen noin 43 - 50. Suurin osa työntekijöistä on osa-aikaisia työntekijöitä. Opiskelijoita, jotka tekevät keskimäärin 10 - 20 viikkotyötuntia, on noin 60 prosenttia työntekijöistä. Muiden työntekijöiden kanssa tehdyt sopimukset ovat välillä 25 - 37,5 viikkotyötuntia.

Kassaosaston työntekijöiden koulutustaso on varsin korkea. Enemmän kuin 25 viikkotyötuntia tekevillä on lähes kaikilla vähintään kaupallinen perustutkinto ja noin 80 prosentilla lisäksi ylioppilastutkinto. Opiskelijoista noin 80 prosenttia suorittaa ylemmän korkeakoulututkintoa, 10 prosenttia alemmaa korkeakoulututkintoa ja 10 prosenttia kaksoistutkintoa. Rekrytointitilanne Joensuun alueella on pääsääntöisesti hyvä, sillä alueella on ammatti-, ammattikorkea- ja korkeakoulututkintojen suoritushetkenä suuri määrä hakijoita. Lisäksi alueen työttömyysaste on korkea, noin 16 prosenttia.

2 ESIMIESTYÖ JA MUUTOS

Jokainen esimies kohtaa muutosjohtamisen tilanteita esimiesurallaan. Työntekijöihin kohdistuvan muutosjohtamisen lisäksi esimiehen tulee pystyä johtamaan myös itseään muutoksessa. Tässä luvussa perehdytään siihen, miksi muutos epäonnistuu usein, mitä esimiehen tulee huomioida muutoksessa ja miten esimiehen tulee käsitellä muutosta. Tarkastellaan kuitenkin ensiksi muutosjohtamista ja muutosta käsitteinä.

Muutosjohtaminen voidaan jakaa rakenne- ja prosessiajattelun koulukuntiin. *Rakenneajattelu* vastaa kysymyksiin ”Mitä meidän pitää muuttaa päästäksemme tavoitteisiin?” ja ”Miten asioita on kehitettävä?”. Rakenneajattelussa organisaatiota tarkastellaan toiminnallisena järjestelmänä, jonka eri osia, kuten henkilöstön ammatillista osaamista, työmenetelmiä ja rakenteita kehitetään. Kehityskohteet ovat näin ollen näkyviä ja konkreettisia. *Prosessiajattelussa* organisaatio nähdään sosiaalisena ja kulttuurisena järjestelmänä, jolloin muutoskohteena ovat abstraktimmat asiat, kuten arvot ja asenteet, ihmisten välinen vuorovaikutus ja sisäiset mallit. (Honkanen 2006, 347–348.) *Arvo* on yleisluontoinen käsitys tavoittelemisen arvoisista päämääristä tai suositeltavista toimintatavoista ja arvot myös muokkautuvat läpi elämän. Jokaisella on omat, yksilölliset arvonsa. (Pohjanheimo 2012, 15.) *Asenteet* ovat johonkin kohteeseen liittyvä suhtautumistapa ja ne vastaavat siihen, miten suhtaudumme erilaisiin asioihin. Asenteet eivät ole pysyviä, vaan tilannesidonnaisia. (Pohjanheimo 2012, 15.) Ihmisellä voi olla jyrkkä asenne sellaista asiaa kohtaan, joka ei ole hänelle henkilökohtaisesti kovin tärkeä. Asenteita voidaan ajatella vastapareina, kuten ”nopea - hidas”, ”hyvä - paha”. Ne muodostuvat tunteista, uskomuksista ja arvoista. (Lines 2005, 6.) Prosessiajattelun tavoitteena on luoda edellytykset konkreettisemmän kohteen muutokselle. Rakenne- ja prosessiajattelu eivät sulje toisiaan pois, vaan molempien mallien hyötyjä tarvitaan muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Muutos on kokonaisuus ja sen menestyksellinen johtaminen vaatii sekä organisaation toiminnallisen että sosiaalisen puolen huomioimista. (Honkanen 2006, 347–348.)

Muutoksen erilaisia tyyppejä jaotellaan monin eri tavoin. Muun muassa Harju (2002, 20–21) jakaa muutostyypit neljään: 1. vähittäiseen muuttumiseen, joka on ajallisesti ja prosessina ennakoitavissa, 2. pakottamiseen, joka on vallankäyttöä eikä tuota luovaa jatkokehittymistä, 3. vaihtumiseen toiseksi, joka voi olla äkillinen mutta pitää sisällään mahdollisuuden että palataan entiseen sekä 4. muuntumiseen toiseksi, jossa ei ole mahdollisuutta paluuseen eikä prosessin alussa vielä tiedetä varmaksi, millainen muutoksen lopputulos on.

Cameron ja Green (2009, 54) taas luokittelevat muutostyypit 5 vastinpariin, 1. ulkoa tuleviin määräyksiin ja sisäisesti luotuihin muutoksiin, 2. Harjun (2002, 20–21) tavoin evolutiivisiin ja revolutiivisiin, eli vähittäisiin muutoksiin ja pakon kautta tuleviin muutoksiin, 3. jatkuviin ja kertaluontoisiin muutoksiin, 4. ”tavallisiin”, arkipäiväisiin ja mullistaviin muutoksiin sekä 5. toimintaa laajentaviin tai supistaviin muutoksiin. Eri muutostyyppejä yhdistää se, että niiden todetaan tarvitsevan muutostyypistä riippuen erilaista muutosjohtamisen osaamista.

2.1 Muutosjohtamisen sudenkuopat: muutoksen epäonnistumisen syitä

Muutosjohtamisen suurimpana kompastuskivenä voidaan nähdä se, että muutoksessa keskitytään yleisimmin johtamaan asioita ja systeemiä, eikä ihmisiä. Perinteinen asioiden johtamisen, ”managementin”, tehtävä on minimoida riskit ja pitää nykytoiminta käynnissä, eikä se ole oikea pohja muutosten toteuttamiselle, jonka tulisi keskittyä uuden luomiseen ja tulevaisuuteen. Johtajien on helppo karata teknisten asioiden ja systeemien taakse ja ohittaa elävän ihmisen kohtaaminen muutosmurheineen. Keskittyessään teknisen onnistumisen varmistamiseen esimiesporras voi omasta mielestään perustellustikin sulkea silmänsä työntekijöiden muutosvastustukselta. (Bovey 2001, 2; Kotter 2007, 2.)

Työntekijöiden muutosvastustuksen ohittaminen on esimiehen itselleen tekemä ”karhunpalvelus”, sillä silloin ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa esimiesporras alkaa vastustaa muutosvastustusta itsessään, eikä ohjaa ja johda sitä. Kohdattua muutosvastarintaa lähdetään helposti purkamaan pakottamisen ja manipuloinnin kautta. Muutos ei kuitenkaan ole vastakkainasettelua, vaan sekä yksilön että organisaation tarpeet voidaan yhdistää. Yhtään organisaation muutosta ei synny ilman yksilön muutosta. (Bovey & Hede 2001, 1; Bovey 2001, 2; Kotter 2007, 2.)

Muutosjohtaminen nähdään siis ennen kaikkea ihmisten johtamisena. Muutosjohtamiseen tarvitaan ”liideri”. Suurin onnistumisen avain muutokselle on johtaja, jonka lähitoimintaympäristöä muutos koskee. Näin ollen esimerkiksi yksikön muutoksessa avainhenkilö on yksikön johtaja ja osaston muutoksessa osastopäällikkö. (Kotter 2007, 2.) Muutosjohtaminen voidaan nähdä myös transformatiivisena johtamisena, jossa etusijalla ovat visioiden luominen sekä työntekijöiden motivointi ja innostaminen tiedon jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen. (Huotari, Hurme & Valkonen, 2005, 28.)

Vakola, Tsaousis ja Nikolaoun (2003, 1) tutkimusten mukaan 70 prosenttia epäonnistuneista muutoksista organisaatioissa johtuu seuraavista tekijöistä:

- työntekijöiden muutosvastarinta on liian suurta
- muutosta ei sidota visioon ja strategiaan
- viestintä ja luottamus eivät toimi
- johto ei itse sitoudu aidosti muutoksen tekemiseen
- muutosjohtamisosaaminen ei ole riittävää
- resurssit muutoksen tekemiselle ovat liian pienet.

Juuti ja Virtanen (2009, 71) kirjoittavat samoista tekijöistä muutoksen ”kustannusajureina”, tekijöinä jotka luovat negatiivista lisäarvoa muutosprosessiin ja näin ollen vähentävät muutosprosessissa onnistumisen todennäköisyyttä. On myös tehty tutkimuksia, joissa yksistään työntekijöiden muutosvastarinta on todettu suurimmaksi ja yleisimmäksi johdon kokemaksi muutoksen toteuttamisen ongelmaksi. Tutkimusten mukaan jopa 50 - 75 prosenttia epäonnistuneista muutoksista johtuu muutosvastarinasta. (Bovey & Hede 2001, 1; Kavanagh & Ashkanasy 2006, 6.)

2.2 Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet muutoksessa

Johtaminen on vanhakantaisesti nähty asioiden ja systeemien johtamisena, kuten resurssien hallintana, teettämisenä (vastarinnan voittamisena) ja manipuloimisena. Tämän päivän johtaminen tulee nähdä myös ihmisten johtamisena, jolloin tehtävänä on saada johdettavat kokemaan itsensä kykeneviksi. Tällä tavoin valta ja johtajuus muuttuvat alaisten ja kollegoidenkin voimaannuttamiseksi poikkeuksellisiin suorituksiin. (Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen & Ahokas 2010, 204–205.)

Muutosjohtaminen tulisi nähdä sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta työyhteisön johtamisena kohti parempaa tulevaisuutta. Nykyinen käsite ”jatkuva muutos” muuttuu koko ajan osaksi perustyötä, jolloin myös muutosjohtamisesta tulee osa perusjohtamisosaamista, eikä sitä nähdä enää erikoisominaisuutena tai kykynä. Tammi (2010, 11–12) kirjoittaa, että kyky panostaa henkilöstöjohtamiseen silloin, kun tilanne on vakaa, tuottaa tulosta muutoksen keskellä. Tammen kirjoituksen pohjalta voidaan arvioida, että henkilöstöjohtamisen osaaminen nousee entistä suurempaan arvoon, kun muutos on jatkuvaa. Myös jatkuvan muutoksen keskellä pitäisi pystyä panostamaan henkilöstöön. Tammi jatkaa, että johtajuus saadaan yhteisöllisesti vankalle pohjalle, kun sitä vahvistetaan lähiesimiehen läsnäololla, yhteisillä palavereilla, perustyön seuraamisella ja tarvittaessa siihen osallistumisella. Esimiehen perustehtävä on

johtaa, mutta johtamisen tulee perustua aidosti perustehtävän tuntemiseen.

Jatkuva muutos on laajalti tämän päivän arkea työelämässä ja muutosvalmius nähdään osana tämän päivän ammattiosaamista. Muutosvalmiuden taso ja kyky kuitenkin vaihtelevat merkittävästi organisaatio- ja henkilötasolla. Työntekijöiden näkökulmasta muutoksen on edistettävä perustehtävää ja se on karkeasti todettuna ainoa pätevä ja työntekijöihin ”uppoava” peruste muutokselle. Motivoidakseen henkilöstöä muutosmyönteiseksi, esimiehen tulee kyetä esittämään uskottavasti, että muutoksen jälkeen perustehtävä hoituu nykyistä paremmin. (Tammi 2010, 6.)

Muutosjohtaminen on ennen kaikkea tilanteen hallitsemista. Se vaatii niin oman työn, kuin itse muutoksen toteuttamisenkin aikatauluttamista. Esimiehen on pystyttävä aikatauluttamaan muutos samalla tavalla kuin muukin toiminta. Jos muutosprosessi pitkittyy, riski, että se myös epäonnistuu ja passiivinen vastarinta lisääntyy, kasvaa merkittävästi. Työntekijöissä herää aiheellinen kysymys, miksi innostua, kun asia ei etene? Muutoksen hallinta ja eteenpäin vieminen edellyttävät esimieheltä myös jämäkkyyttä. Kun muutosprosessiin on perustelujen pohjalta lähdetty, on tärkeää viedä se myös suunnitellusti läpi. Osalla henkilökohtaisen muutosprosessin toteuttaminen kestää pidempään ja osalla muutosvastarinta voi estää heitä sopeutumasta uuteen tilanteeseen, mutta sen ei pidä estää yhteisöllisen prosessin etenemistä. (Tammi 2010, 5.)

Ajankäytön hallinta on yksi esimiestyön suurimpia haasteita ja erityisesti se korostuu muutosjohtamisessa. Vuonna 2001 EU:ssa tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat Euroopan kiireisintä kansaa. Tutkimuksessa 32 prosenttia vastanneista sanoi, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa tehdäkseen työtänsä kunnolla. Kiire koskettaa samalla tavalla sekä esimiehiä että työntekijöitä. (Harju 2002, 25.) Kiire aiheuttaa todellisia ongelmia myös muutostyötä ajatellen, sillä jos yksilön kiireensietokyky ylittyy, hän reagoi aivotoiminnan kautta siihen torjumalla kiireen aiheuttajat havaintokentästään ja keskittymällä siihen, minkä tietää hallitsevansa. Kun henkilö keskittyy vain nykyiseen osaamiseensa, siitä seuraa, että hän on kyvytön kokeilemaan mitään uutta. Muutoksen etenemättömyys aiheuttaa lisäpainetta aikataulutukselle ja pian kiireen kasvava noidankehä on valmis. (Harju 2002, 25; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 65.)

2.3 Esimiehen mahdollisuudet muutoksen käsittelyyn

Esimiehet ja etenkin lähiesimiehet joutuvat muutoksissa usein kahden paineen väliin. Organisaatiotason ja oman esimiehen vaatimukset tulevat tehokkuuden ja talouden lisäämisen näkökulmista, kun taas työyhteisön ja omien alaisten vaatimukset tulevat työssä selviytymisen ja jaksamisen, sekä työn organisoinnin näkökulmista. Lisäksi jokainen työntekijä myös odottaa saavansa esimieheltään itselleen sopivanlaista johtajuutta. (Tammi 2010, 13.)

Kun muutos koskee työntekijöitä, se varmasti koskee myös esimiestä. Esimiehen on pystyttävä käsittelemään tulevaa muutosta jo ennen kuin hän tuo asian esille omalle työyhteisölleen. Monesti käsittelykanavat ovat vähissä ja esimies voi sortua jakamaan muutostilanteissa omaa ahdistustaan työyhteisössään sekä maalailemaan uhkakuvia, usein tiedostamattaan. (Tammi 2010, 13.) Tällainen toiminta aiheuttaa helposti erilaisia pelkotiloja työyhteisöön. Muutostilanteissa esimiehen rooli onkin monesti hyvin yksinäinen.

Esimiehen tilannetta hankaloittaa, jos hänen itsensä on vaikea hyväksyä tulevaa muutosta. Jokaisen esimiehen velvollisuus on olla lojaali omaa työnantajaansa kohtaan ja seistä johtotasolla tehtyjen päätösten takana silloinkin, kun ei itse ole voinut niihin vaikuttaa. Säilyttääkseen lojaalisuutensa ja ammatillisuutensa sekä tukeakseen työntekijöitään, esimiehen on saatava henkilökohtaista tukea omalta esimieheltään ja kollegiaalista vertaistukea toisilta esimiehiltä. (Tammi 2010, 13.)

Paras esimiehen saama tuki on kollegiaalista. Tuki voi tulla esimerkiksi esimiesten keskinäisen työnohjauksen kautta, jolloin esimiehillä on mahdollisuus jakaa kokemuksiaan esimiestehtävän eri puolista sekä pohtia muutosta. Organisaation samalla tasolla olevien kanssa on turvallista purkaa erilaisia kysymyksiä, epäilyjä, tuntemuksia ja kokemuksia, joita muutos aiheuttaa. Vertaistuen kautta tilanteisiin löytyy usein myös uusia toimintamalleja tai -ideoita, jotka auttavat esimiestä eteenpäin. (Arikoski & Sallinen 2007, 114–115; Tammi 2010, 13.)

Kollegiaalisen tuen rinnalla esimies tarvitsee myös oman esimiehensä tuen. Esimies tarvitsee samanlaista tukea omalta esimieheltään kuin työntekijätkin. Esimiehen tulee tarjota läsnäoloa, kuulluksi tulemistä, tarvittaessa konkreettista apua ja tukea sekä keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Yksi mahdollisuus saada tukea on myös käyttää työterveyshuollon palveluita, jossa on laaja-alaista yhteisöllistä sekä yksilötason osaamista ja ymmärtämystä. (Tammi 2010, 13.)

3 MUUTOSVASTARINNAN KÄSITTELY

Jokainen ihminen elää oman ainutkertaisen maailmansa sisällä. Elämässä kohdatut kokemukset ovat pääosin tunteiden varaan rakentuvia mielikuvia ja nämä kokemukset muokkautuvat mielissämme uskomuksiksi. Kohdatessamme jonkin uuden kokemuksen, peilaamme tätä uutta kokemusta uskomuksista kumpuavan ajattelun ja havainnoin kautta. (Juuti & Virtanen 2009, 110.) Jokaisella on näin omaan muutosreagointiinsa perustellut syyt, vaikka niiden tiedostaminen ja käsitteleminen ei aina olisikaan helppoa.

Muutos herättää aina erilaisia tunteita ja kysymyksiä. Itse muutoksen lisäksi myös asioiden ja tilanteiden keskeneräisyys ja epävarmuus kuormittavat sietokykyämme. Ihmiset reagoivat ja tuntevat muutosten yhteydessä eri lailla ja se on luonnollista. Tässä luvussa käsitellään muutosprosessia kokonaisuutena, sekä niitä syitä, miksi vastustamme muutosta ja jopa pelkäämme sitä. Lisäksi selvitetään, miten sekä yksilön että esimiehen pitäisi käsitellä muutosvastarintaa ja tarkastellaan muutosviestinnän merkitystä muutoksen toteuttamisessa.

3.1 Muutosvastarinta ja -pelko

Mitkä tahansa muutokset elämässämme, niin positiiviset kuin negatiiviset, aiheuttavat meissä jokaisessa samankaltaisen prosessin, jonka avulla pyrimme käsittelemään muutospainetta. Eri teorioiden pohjalta näitä vaiheita voidaan tulkita olevan kolmesta viiteen. Organisaatiomuutoksissa yksi yleisimmin käytetyistä on 4 -portainen reaktioketju, joka kuvaa tapahtuvaa muutosprosessia muutostiedon saannista sen hyväksymiseen. Vaiheet ovat alkuvaiheen kieltäminen, vastustus, asteittainen tutkiminen (tiedostaminen ja läpikäynti) ja hyväksyntä. (Bovey & Hede 2001, 1; Lines 2005, 12.)

Muutosvastarinnan voimakkuus vaihtelee muutosprosessin eri vaiheissa ja on suurinta yleensä prosessin alussa. Mitä enemmän henkilö käyttää energiaansa muutosprosessin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, sitä vähemmän hänen energiaansa kohdistuu muutoksen toteuttamiseen kokonaisuutena. Siksi muutosprosessin toteuttamiseen ja alkuun onkin panostettava vahvasti esimiespuolelta, ennen kuin asenteet muutosta kohtaan muodostuvat liian vahvoiksi. (Bovey 2001, 3; Lines 2005, 15–16.)

Myös toivotut muutokset herättävät aina ristiriitaisia tunteita ja myös positiivisen muutoksen yhteydessä jokainen käy samankaltaisen muutosprosessin läpi kuten kohdattaessaan negatiiviseksi mieltämänsä muutoksen. Positiivinen muutos herättää toiveita paremmasta ja epäilyjä lopputuloksen suhteen. (Tammi 2010, 5.) Riippumatta muutoksen positiivisuudesta tai negatiivisuudesta, muutosvastustus on tärkeä osa muutosprosessia. Se pakottaa jokaisen miettimään muutoksen mielekkyyttä perusteellisesti sekä pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Muutokset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: 1. itse aiheutettuihin, 2. toivottuihin tai 3. ulkopuolelta tuleviin muutospakkoihin. Vaikka omaehtoinenkin muutos saattaa herättää toiveikkaan odotuksen lisäksi epäilyksiä ja pohdintaa selviytymisestä, yleensä yksilön asenne pysyy kuitenkin positiivisena ja energia suuntautuu uuden luomiseen. Ulkoinen muutospakko puolestaan synnyttää lähes aina jonkinasteista muutosvastustusta, jolloin energia suuntautuu prosessin alussa vanhan puolustamiseen ja säilyttämiseen. Pakon edessä on vaikea nähdä muutoksen mielekkyyttä. (Tammi 2010, 3.)

Muutosvastustus on luonnollinen ilmiö jokaisen muutoksen yhteydessä ja voidaan jopa puhua ihmisen sisäänrakennetusta ominaisuudesta. Vastustus syntyy siitä, että joudumme siirtymään tuntemastamme tuntemattomaan. Muutosvastustus nousee tiedostamattomasta minästä silloin, kun omaa psyykettä koetaan uhattavan ja siksi jokaisen reagointi on omanlaisensa. Huoli ja pelko ovat ihmismielen vaikeimpia asioita kohdata. Harmiksemme käyttäydymme niin, että olipa huoli tai pelko aiheellinen tai aiheeton, se kerran aktivoituaan saa meidät reagoimaan samalla tavalla. (Bovey 2001, 3, 12; Juuti & Virtanen 2009, 118–119.) Tiedostamaton minä ohjaa energiaa pois päin itse asiasta ja muutoksesta. Tämä johtaa siihen, että sekä henkilökohtainen että organisaation muutos hidastuu ja jopa estyy. (Bovey 2001, 3; Juuti & Virtanen, 2009, 137.)

Ihminen etsii luontaisesti mukavuusaluettaan, pyrkii sitä kohti ja osaa tunnistaa, että muutos voi tuottaa ikäviä yllätyksiä. Tämä aiheuttaa pelkoa. (Bovey 2001, 1; Kotter & Schlesinger 2008, 4; Bovey & Hede 2001, 1.) Kun ihminen pelkää, hän voi toimia kolmella eri tavalla. Toimintana pelko on joko välttämistä, peittämistä tai hyökkäämistä. Pelkoa vältettäessä keskitytään johonkin muuhun asiaan kuin itse tärkeimpään, pelkoa voidaan peittää jonkin toisen, yksilön mielestä tärkeämmän toiminnan alle tai sitä vastaan voidaan hyökätä ja syyttää tilanteesta jotakin, mihin itse ei voi vaikuttaa. (Harju 2002, 98.)

Jokainen kokee ja reagoi muutokseen omalla tavallaan, toiset sopeutuvat siihen nopeasti ja toisilta se kestää huomattavasti pidempään. Jokaisen kokemukset ja muistot vaikuttavat henkilökohtaiseen reagointiin ja muutosvastustukseen. Myös kulloinenkin elämäntilanne ja mahdolliset ongelmat vaikuttavat henkilön reagointiin. Jos muutokseen kohdistuva reagointi kääntyy vastustukseksi tai peloksi, ihminen vastustaa tai pelkää tällöin jotain, jonka on jo joskus aiemmin kokenut samankaltaisesti negatiivisena. (Bovey 2001, 3, 12; Juuti & Virtanen 2009, 118–119.)

Harva vastustaa muutosta sinänsä, vaan keinoja, joilla muutosta viedään eteenpäin. Ihminen ei halua tulla muutetuksi pakotettuna. Muutoksessa jokaisen on löydettävä itselleen riittävän hyvä perustelu siihen, miksi muuttaa itseään ja toimintaansa. Muutoksen kohdatessaan yksilö joutuu tarkistamaan asenteitaan, tietojaan ja osaamistaan sekä arvioimaan omaa selviytymistään muutoksessa ja sen jälkeisessä tulevaisuudessa. (Harju 2002, 95; Arikoski & Sallinen 2007, 45.) Ihminen pohtii siis sitä, onko tuleva muutos hänelle hyvästä.

Tieto muutoksesta herättää yleensä kolme kysymystä: miten, miksi ja mihin. Suurin kysymys kohdistuu oman tulevaisuuden miettimiseen, ”Miten minun käy?”. Lisäksi pohdintaan tulevat syiden pohdinta ”Miksi tämä muutos on tehtävä?” ja kysymys työpaikan suunnasta ”Mihin olemme (organisaationa) menossa?” (Kaistila 2007, 6; Kotter & Schlesinger 2008, 2.) Syiden pohdinnassa mietitään samalla myös arvokysymyksiä, kuten onko tuleva muutos henkilön omiin arvoihin sopiva. (Lines 2005, 5.) Työ merkitsee tärkeää kokonaisuutta aikuisen ihmisen elämässä ja sen merkitys sekä taloudellisesti että sisällöllisesti on merkittävä. Esille nousevat kysymykset ovat siten oikeutettuja ja ymmärrettäviä. (Kaistila 2007, 6.)

Tutkimusten (Vakola ym. 2003, 3-4; Vakola & Nikolaou 2005, 11) mukaan yksilön kannalta kriittisimmät muutosvastustusta aiheuttavat tekijät muutoksessa ovat:

- ylimmän johdon huono sitoutuminen
- resurssien epätasapuolinen jakaminen
- koulutuksen puute
- työntekijöiden jättäminen suunnittelun ja toteutuksen ulkopuolelle
- onnistumisista palkitsemisen puuttuminen tai epätasapuolisuus

Jos valtaosa työyhteisöstä ei koe näiden asioiden toteutuvan muutoksen yhteydessä, riski muutoksen epäonnistumiseen on suuri. Esimiesten antama esimerkki muutoksen tekemisessä ja käsittelyssä sekä työntekijöiden mukaanotto ovat kriittiset tekijät muutosvastarinnan poistamisessa ja hallinnassa.

3.1.1 Muutos ja stressi

Muutosvastustus tuo huonosti käsiteltynä ja johdettuna muutoksen hidastumisen tai jopa estymisen myötä myös muita haittoja, kuten muutosstressiä. Muutokseen kuuluu aina paljon erilaisia osa-alueita, esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä muutoksen kohteena voivat olla henkilökohtainen työnkuva toimintatapoineen, työympäristö sekä työyhteisön jäsenet. Nämä kaikki tekijät voivat osaltaan aiheuttaa työstressiä.

Stressi voidaan jakaa positiiviseen ja negatiiviseen stressiin. Muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan aina tietty määrä stressiä. Positiivinen stressin määrä auttaa työssä selviytymiseen parantamalla tuottavuutta ja työkykyä. Negatiivinen stressi on epäterveellistä ja työtehoa ja sekä motivaatiota lannistavaa. Stressin määrän kokemiseen vaikuttaa stressinsietokyky, joka muodostuu muun muassa henkilön kokemuksista ja yleisestä elämänasenteesta. (Broadbridge 2002, 2.)

Muutos tuottaa aina negatiivisia stressihormoneja ja liian suurena määränä työperäisen stressin on todistettu aiheuttavan muun muassa työmotivaation ja –moraalin heikkenemistä, työtytymättömyyttä, palvelun laadun heikkenemistä, sairaslomia ja työtapaturmia. (Vakola & Nikolaou 2005, 2; Sirkin, Keenan & Jackson 2005, 6.) Jos muutos koetaan alusta asti hyväksi itselle tai organisaatiolle, asenne muutosta kohtaan on positiivinen, eikä sitä koeta negatiivisesti stressaavaksi. Tällöin myös muutosprosessin myötä mahdolliset hetkelliset pettymykset siedetään huomattavasti paremmin. (Vakola & Nikolaou 2005, 3.) Esimieheltä vaaditaan siis taitoa tuoda muutos esille oikeilla perusteilla ja positiivisessa valossa.

Organisaatiomuutosten yhteydessä on pyritty selvittämään merkittävintä stressin aiheuttajaa. Tutkimuksen kohteina ovat olleet muun muassa työtaakka, palkka, ihmissuhteet, kontrolli, annetut resurssit sekä viestintä. Tutkimusten mukaan suurimman stressin organisaatiomuutoksessa aiheuttavat huonot ihmissuhteet työpaikalla. Erityisesti havaittiin, että jos työpaikan ihmissuhteet eivät työkavereiden puolelta tarjonneet tukea muutoksessa, stressin määrä kasvoi. (Vakola & Nikolaou 2005, 8-11.)

3.2 Muutosvastustuksen käsittely

Boveyn ja Heden (2001, 1) sekä Linesin (2005, 12) mukaan muutosprosessin neljän vaihetta ovat kieltäminen, vastustus, asteittainen tutkiminen ja hyväksyntä. Jokaiseen näistä vaiheista esimiehen tulee reagoida (KUVIO 1).

Muutokseen sopeutuminen alkaa *kieltämisellä ja torjunnalla*, jolloin työntekijä kieltää muutoksen tarpeellisuuden tai sen toteutumisen. Tähän esimiehen on vastattava kuuntelemalla ja säilyttämällä rauhallisuutensa. (Lines 2005, 12.) Tammi (2010, 4) ja Lines (2005, 12) toteavat, että seuraavalle, *vastustuksen vaiheelle* ovat tyypillisiä kiukun, pelon ja epävarmuuden tunteet ja niitä puretaan miksi -kysymyksiin. Vastustusvaiheeseen liittyy aktiivisen puolustautumisen tarve ja halu pitää kiinni kaikesta tutusta. Samalla voidaan pyrkiä hidastamaan muutoksen toteutumista ja vakuuttaa muita siitä, että muutos on epäsopeva. Taustalla on ajatus ja toive siitä, että muutos voidaan vielä perua ja kaikki muuttuu jälleen ”hyväksi”. Tässä vaiheessa esimieheltä tarvitaan selkokielistä, perustehtävälähtöistä tietoa ja perusteluja. Tieto, joka aina välittyy varmimmin kasvokkain, lisää ymmärrystä. Saavutettu ymmärrys mahdollistaa, että muutos ja koko ajan vahvistuva todellisuus vähitellen hyväksytään. *Asteittaisen tutkimisen vaiheessa* voidaan jo kokeilla uusia toimintamalleja ja arvioida niiden toimimista, nähdä mahdollisuuksia sekä kasvaa uusiin rooleihin ja vastuisiin. Tässä esimiehen rooli on varmistaa uusien toimintamallien sujuvuus sekä kannustaa, tukea ja kehua jo tehdystä muutostyöstä. Lisäksi esimiehen tulee jatkaa perustelua vielä keskeneräisten asioiden kohdalla. Kun päästään muutoksen *hyväksymisen vaiheeseen*, työntekijä omaksuu edellisen vaiheen pohjalta uudet toimintamallit. Esimiehen on vielä seurattava, että tehdyssä muutoksessa pysytään sekä varmistettava muutoksen toimivuus. Lisäksi on muistettava kiittää ja palkita muutosprosessiin osallistuneita. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 1) on selvitetty muutosprosessin vaiheet, reaktiot ja esimiehen tärkeimmät tehtävät.

VAIHEET	REAKTIO	ESIMIEHEN TEHTÄVÄ
Kieltäminen	EIKÄ! Torjunta	Anna tilaa, kuuntele, ole rauhallinen
Vastustus	MIKSI? Puolustaminen ja kiukku	Selkokielineen perustehtävä- lähtöinen tieto ja perustelu
Asteittainen tutkiminen (tiedostaminen ja läpikäynti)	EHKÄ? Toivo ja uteliaisuus	Tue, kannusta, kehu ja kiitä
Hyväksyntä	OK! Onnistumisen tunne ja uusi innostus	Palkitse ja seuraa

KUVIO 1. Muutosprosessin vaiheet, reaktiot ja esimiehen tärkeimmät tehtävät (Lines 2005, 12 ja Tammi 2010, 4 pohjalta)

Muutosprosessin kokonaispituus ja eri vaiheiden pituudet ovat yksilöllisiä. Joillakin ne voivat muutoksen luonteesta riippuen kestää kuukausia tai jopa vuosia. Koska jokainen organisaation jäsen on omassa muutosprosessin vaiheessaan, muutosvastustus saattaa pitkässä prosessissa nousta pintaan aaltoliikkeen tavoin aina uudelleen. On myös mahdollista, ettei joku yksilö sopeudu koskaan muutokseen. Syynä voivat olla henkilön periaatteet, arvot tai se, että muutos on liian suuri asia hänen elämässään. (Tammi 2010, 4.)

Tunteiden purkaminen on luonnollista ja pakollista. Muutoksen aiheuttamat tunteet voivat vyöryä yli aiheuttaen esimerkiksi pelkoa, vihaa ja kiukku. Tällainen tunneaalto voi saada henkilön raivon valtaan tai hän voi alkaa vaikkakin itkeä. Joku toinen voi torjua kaikki muutoksen tuomat tunnekuohut ja pahimmillaan tunteiden torjuminen voi aiheuttaa loppuun palamisen ja masennuksen. (Lines 2005, 5.) Nämä ja kaikki väliltä olevat tunneaalto on pystyttävä työstämään jollain tavalla, mutta nykyinen työelämän kiire ei anna siihen paljoa mahdollisuuksia. Jos tunteet jätetään käsittelemättä, ihminen keskittyy vain olennaiseen ja pakolliseen työhönsä, sivuuttaa muutokset ja taantuu. Toimintakyvyn heikkeneminen aiheuttaa vastaavasti organisaatiossa paineen vielä kovemmille muutoksille. (Juuti & Virtanen 2009, 118–120.)

3.3 Muutosviestinnästä ja sen merkityksestä

Viestinnän ja sen osaamisen merkitys kasvaa erityisesti silloin, kun työntekijä on ammattitaitonsa äärirajoilla, kuten muutoksessa. (Huotari ym. 2005, 82.)

Muutosviestintä kuten viestintä yleensäkin vaatii kaksi osapuolta. Yhdestä suunnasta tuleva tieto on tiedottamista, ei viestintää. Toimivaan viestintään tarvitaan organisaatioon oma toimintakulttuuri ja sen luomisessa ylimmän johdon asenteella on merkittävä vaikutus. Vähäinen viestintä tulkitaan helposti henkilökunnan piirissä salailuksi, joka heikentää työilmapiiriä merkittävästi. (Juuti & Virtanen 2009, 104–105.) Viestinnän tarkoituksena on antaa mahdollisuuksia päätöksentekoon eikä tiedottaa asioista jälkikäteen. Muutosviestintä tai kaksisuuntainen muutosviestintä, josta Juuti ja Virtanen (2009, 106–107) kirjoittavat, on proaktiivista ja sen tarkoitus on osallistuttaa ja jakaa kaikki mahdollisen tietosuojaan ulkopuolella oleva tieto. Samalla muutosviestinnän tulisi olla myös mahdollisimman ymmärrettävää. Se onnistuu parhaiten puheen välityksellä ja läsnäolon kautta. Puhuesssa muutosviestintä on horisontaalista, ei vertikaalista eli ylhäältä alas tapahtuvaa. (Kavanagh & Ashkanasy 2006, 7.)

Muutoksesta on viestittävä sen kaikissa vaiheissa. Asiallinen ja ajantasainen informaatio on merkittävää, sillä huhujen ja epätietoisuuden varassa työskenteleminen kuluttaa työkykyä – ei muutos. (Kaistila 2007, 16.) Monissa tämän päivän organisaatioissa palavereita, joissa tiedottaminen sekä muutokseen liittyvien asioiden ja tunteiden käsittely olisi mahdollista, on karsittu voimakkaasti niin kustannus- kuin ajansäästösyistäkin. Tällöin odotukset lähiesimiehen aktiivisesta läsnäolosta kasvavat entisestään. Tämä on haasteellista, koska käytännössä muutosprosessi vie aikaa ja resursseja nimenomaan henkilöstöjohtamiselta. Jos esimies ei kuitenkaan ole riittävästi läsnä, on riski, että joku muu kuin esimies itse ottaa johtajan ja viestijän roolin. Tällaisia työyhteisöstä nousevia erilaisia ”piilojohtajia”, jotka saavat helposti valtaa, ovat erityisesti tunnejohtajat.

Viestinnän tehtävä on myös ohjata muutoksessa herääviä tunteita. Tunteet tarttuvat työyhteisöissä helposti ja yksittäisen työntekijän voi olla vaikea erottaa omia tunteitaan työyhteisön tunnetiloista. Jos työyhteisö kokee olevansa ilman esimiehensä tukea, sen jäsenet voivat avuttomuuden ja riippuvuuden tunteissaan liittoutua kuvittelemansa ”pelastajan” eli vallan ottaneen tunnejohtajan taakse ja jäädä passiivisena odottamaan jonkinlaista ihmettä, joka esimerkiksi peruisi muutoksen. Muutoksen vastustusvaiheessa työyhteisö voi päättää ”taistella” yhteiseksi miellettyä vihollista vastaan. Tällaisen taistelun merkkejä ovat aktiivinen ja äänekäs vastustus, passiivinen

vastarinta kuten osallistumattomuus, myöhästelyt sovituista tapaamisista tai töistä sekä esimiehen puheen tai viestin vesittäminen leikinlaskulla. (Tammi 2010, 8.)

Tällaisen tunteisiin pohjaavan toiminnan myötä työyhteisön työkyky tehdä tärkeintä, perustehtävää, kärsii merkittävästi. Vastavoimaksi taistelun ehkäisemiseksi tarvitaan vahvaa ja läsnä olevaa johtajuutta, faktapohjaista ja säännöllistä viestintää sekä riittävästi esimiesjohtoista tilaa ja aikaa tunteiden käsittelylle. (Tammi 2010, 10.) Tunnejohtajien vallan vähentämiseksi on siis mietittävä käytäntöjä, joilla varmistetaan työyhteisön kaikkien jäsenten kuulluksi tuleminen. Esimerkkikeinoja ovat palaverien muodossa erilaiset mielipidekierrokset sekä pari- ja pienryhmätyöskentely, jotka helpottavat myös arempien ja hiljaisempien jäsenten tilannetta. Tällaiset harjoitteet ja erilaiset palautekanavat tarjoavat kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden viestiä ajatuksiaan ja tunteitaan, sekä esittää kysymyksiä. Ne voivat olla muutoksen onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeitä. (Juholin 2006, 270.) Työntekijöiden mukaan ottaminen esimerkiksi mielipiteitä kysymällä, keskusteluttamalla ja kuuntelemalla lisää myös työntekijöiden asemaa muutoksen toteuttamisessa ja sitouttaa heitä osallistumaan. (Pohjanheimo 2012, 200; Huotari ym. 2005, 84.)

Jos palavereita ei pystytä järjestämään, esimiehen on oltava näkyvillä ja tavoitettavissa muulla tavoin. Vaikka suora suullinen viestintä on tehokkainta, viestintää voidaan tehdä myös kirjallisesti esimerkiksi ilmoitustaulujen, sisäisen intran, painettujen dokumenttien ja erilaisten esitteiden muodossa. (Juuti & Virtanen 2009, 105.) Ne palaverit, jotka järjestetään, on suunniteltava sisällöltään erityisen tarkasti. Kirjallinen ja sähköinen viestintä eri muodoissaan ovat parhaimmillaan lisäviestintävälineenä ja nopeutensa ansiosta niillä tavoitetaan helposti ihmisiä. Niiden avulla pystytään myös jättämään tieto luettavaksi heille, jotka eivät pääse kuuntelemaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 81–82.)

Yhteisten tilaisuuksien lisäksi esimiehen ja työntekijöiden henkilökohtaiset keskustelumahdollisuudet ovat tärkeitä, jotta tuen pyytäminen ja antaminen mahdollistuvat. Liian monesti esimiehet arkailevat ja lähtevät olettamaan, kun kyse on työntekijän työhön liittyvästä, vaikkakin henkilökohtaisesta tuen tarpeesta. Oikeanlaista tuen tarvetta on hyvä kysyä suoraan, ”millaista tukea odotat minulta?”, sillä jokaisen odotukset ovat hieman erilaiset. (Harju 2002, 109; Korpi & Tanhua 2008, 139.) Keskusteluiden avulla voi löytyä myös muutoksen avainhenkilöitä, jotka saadessaan esimiehen tuen ja rohkaisun auttavat muutoksen etenemistä muutoksen puolestapuhujina ja positiivisina mielipidevaikuttajina. (Kaistila 2007, 17; Avey, Wernsing & Luthans 2008, 7; Kavanagh & Ashkanasy 2006, 7.)

Muutosviestinnän on oltava realistista. Tulevaa muutosta ei pidä turhaan hehkuttaa ja nykyistä, vanhaa toimintatapaa turhaan moittia. Myös uuden toimintatavan vahvuudet ja heikkoudet on nähtävä realistisesti mutta siinä on nähtävä enemmän hyvää kuin nykyisessä mallissa. Epärealistinen uuden toiminnan kehuminen ja nykyisen moittiminen antavat vääränlaisen mielikuvan muutoksesta. Muutos tuo aina mukanaan odottamattomia ongelmia ja jos ihmisille on luvattu jotain ihan muuta eikä epäonnistumisia, ne aiheuttavat pettymyksen, joka pahimmillaan saa heidät jarruttamaan muutosta. (Lines 2005, 19.)

Muutosviestinnän sisällön on pohjattava visioon ja strategiaan. *Vision* tehtävä on kertoa henkilöstölle, mikä on organisaation tahtotila, jota kohti pyritään. Visio toimii strategian perustana. *Strategia* tarkoittaa niitä keinoja, joilla ajatellaan päästävän haluttuun tulokseen. (Harju 2002, 147–148.) Organisaatiotason strategioita voi olla vaikea kääntää arkikielelle, mutta muutosvaiheessa se on välttämätöntä. Muutoksessa tärkeäksi kysymykseksi nousee se, miten työyhteisön kokemaa muutosta muodostuu osaksi organisaation visiota ja tavoitteita? Työyhteisön muutosvastarinta haastaa johdon perustelemaan muutostarpeen työyhteisölle ja yksittäiselle yksilölle uskottavasti ja aidosti suhteessa organisaation toimintastrategiaan ja visioihin. Pienetkin muutokset tulee liittää osaksi organisaation jaettua visiota. Tällöin ne eivät jää irrallisiksi teoiksi ja toiminnoiksi, vaan ovat koko ajan linkitettynä työhön ja perustehtävään. (Tammi 2010, 10.)

Muutoksen tarvetta perusteltaessa esimiehen tulee keskittyä kertomaan rehellisesti perustelut muutoksen välttämättömyydelle ja luomaan yhteistä tulevaisuudenkuvaa, sekä antamaan vastaukset ihmisiä askarruttaviin peruskysymyksiin. (Kaistila 2007, 6.) Perusteluita miettiessään esimiehen on hyvä muistaa, että harvaa työntekijää kiinnostaa se, mitä yritys tai konserni muutoksesta hyötyy, vaan yksilön kiinnostuksen kohteena on se, mitä hän itse muutoksesta saa. (Erämetsä 2003, 44.) Ihminen voi vakuuttua vain omista olettamuksistaan ja tarpeistaan käsin, sillä viestejä kuunnelaan minä – keskeisesti ja yksilö kysyy mielessään, miten muutos vaikuttaa minuun? (Harju 2002, 230; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67.) Onnistuakseen muutoksesta ja sen perustelusta on löydettävä jotain hyvää jokaisen omaan elämään ja esimiehen on tuotava muutostarve julki siten, että työntekijät mahdollisimman nopeasti havaitsevat sen organisaation tarpeen lisäksi myös omana tarpeenaan. Kun muutos koetaan sellaiseksi, että se oikealla tavalla vastaa henkilökohtaisiin tarpeisiin ja se arvoiltaan, tavoitteeltaan ja strategialtaan tuntuu mielekkäältä, osa muutosvastustuksen pelkoenergiaa saadaan muutettua myönteiseksi voimaksi. (Harju 2002, 106; Arikoski & Sallinen 2007, 53–54; Juuti & Virtanen 2009, 147–149.)

Perusteltaessa muutostarvetta käskytyksellä toimii harvoin ja suora käsky vielä harvemmin. Tuleva muutos, joka perustellaan tavoitteen kautta, on helpompi toteuttaa. ”Muutoksen onnistuminen vaatii sinua/ meitä tekemään niin ja näin” on toimivampi kuin ”sinun/ meidän on toimittava niin ja näin”. Tällöin muutosvaade ei viittaa ryhmän normeihin tai arvoihin. (Haslam, Reicher & Platow 2011, 266–267.) *Normi* tarkoittaa työyhteisössä yleisesti hyväksyttyä tapaa ajatella, tuntea tai käyttäytyä ja se siis määrää ryhmän oikean ja väärän toiminnan. (Suoninen ym. 2010, 188.) Ihmiset vastustavat suoria käskyjä, sillä ne kertovat kyvyttömyydestä esittää ehdotukset yhteisten arvojen ja normien muodossa. (Haslam ym. 2011, 266–267.)

Muutosviestinnän tärkeimmät käsiteltävät aiheet voidaan kiteyttää Arikosken ja Sallisen (2007, 67) kolmeen kysymykseen, jotka kirjoittajat ovat laatineet Aaron Antonovskyn koherenssi -tutkimusten pohjalta. *Koherenssi* tarkoittaa yksilön psyykkistä yhtenäisyyttä, joka muodostuu työn ymmärrettävyyden, hallinnan ja mielekkyyden kautta. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 2) on kuvattu kolme muutoskysymystä. Niistä jokainen sisältää keskustelun aiheita, jotka työyhteisössä tulisi muutoksen yhteydessä käsitellä. Jokainen kysymys ja sen käsittely muodostaa yhden koherenssin osan. Kun kaikista kysymyksistä on keskusteltu, muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi.

3 muutoskysymystä	Keskustelun aihe	Lopputulos
Mistä muutoksessa on kyse?	* muutoksen tavoite	Muutoksesta tulee ymmärrettävämpi
	* muutoksen sisältö	
	* muutoksen aikataulu	
Miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen?	* muutoksen suunnittelu	Muutoksesta tulee hallittavampi
	* muutoksen toteuttamistapa	
	* työntekijän asema muutosta koskevassa päätöksenteossa	
Mitkä ovat muutoksen vaikutukset?	Työntekijän oma näkökulma:	Muutoksesta tulee mielekkäämpi
	* työura ja satava korvaus	
	* nykyisen osaamisen hyödyntäminen	
	* arvot ja mielikuva itsestä työntekijänä	
	Työn näkökulma:	
	* työn tavoite ja perustehtävän onnistuminen	
	* ihmisten väliset suhteet työssä	
	* käytännön toiminta	

KUVIO 2. Kolme muutoskysymystä (Arikoski & Sallinen 2007, 67 pohjalta)

4 RYHMÄN JA YKSILÖN MUUTOS

Tässä luvussa selvitetään ensin ryhmä -käsitettä sekä ryhmän muodostumisen teoriaa. Sen jälkeen käsitellään ryhmän ja yksilön motivoitumisen edellytyksiä muutoksessa ja lopuksi ryhmän tehokkaan toiminta- ja muutuskulttuurin kehittämistä.

4.1 Ryhmän muodostuminen

Ryhmä on joukko, ”jolla on julkilausuttu tai lausumaton yhteinen päämäärä tai tehtävä. Sillä on myös yhteisesti sovitut säännöt ja toimintatavat. Ryhmän jäsenet ymmärtävät kuuluvansa ryhmään ja toimivansa ryhmän päämäärän saavuttamiseksi. Koska ryhmiä on kuitenkin monenlaisia, kaikki nämä ominaisuudet eivät koske kaikkia ryhmiä.” Ryhmä syntyy ja muotoutuu vuorovaikutuksen kautta ja yleensä sen toiminta on jatkuvaa. Ryhmä on muodostettu jotain perustehtävää varten, esimerkiksi työn tekemiseen. (Huotari ym. 2005, 14–15.)

Ryhmällä nähdään olevan kaksi eri tehtävää, jotka jakautuvat asia- ja suhdetehtäviin. Ryhmän perustehtävän suorittaminen on asiatehtävä ja suhdetehtäväksi taas tulkitaan ryhmän koheesion ylläpitäminen sekä ryhmän keskinäinen vuorovaikutus. *Koheesio* tarkoittaa ryhmän jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta. Vuorovaikutus voi olla positiivista tai negatiivista. Positiivista vuorovaikutusta on esimerkiksi tuen antaminen ja negatiivista ryhmän jäsenen väheksyminen. (Huotari ym. 2005, 14–15.)

Ryhmän muodostumisen peruseriaatteina pidettiin pitkään kolmea syytä: 1. yksilöt pitävät ryhmän tehtävästä tai sen toiminnasta, 2. yksilöt pitävät ryhmään kuuluvista henkilöistä tai/ ja 3. vaikka ryhmä ei ehkä tyydytä suoraan yksilön tarpeita, se on keino tyydyttää yksilön tarpeita. Tätä näkökulmaa pidetään nykyisin osin vanhentuneena ja ryhmän muodostumisessa puhutaankin enemmän sosiaalisesta identiteetistä ja sen muodostumisesta. Sosiaalisen identiteetin muodostuessa henkilö omaksuu ryhmänsä jäsenyyden myös oman subjektiivisen itsensä määrittelyn perustaksi. Tämän määrittelyn kautta henkilö pyrkii arvioimaan ryhmän merkitystä ja asemaa tekemällä sosiaalista vertailua oman ja muiden ryhmien välillä. Tällaista vertailua voi olla esimerkiksi pohdinta, mitä on olla kassamyyjä verrattuna tavaraosaston myyjään. Samalla henkilö arvioi omaa ryhmäänsä myönteisesti erottautumalla muista ryhmistä omien arvojensa mukaisesti. Esimerkiksi henkilö toteaa, että kassamyyjät ovat paljon

sosiaalisempia ja asiakaspalveluhenkisiä kuin osaston myyjät. (Haslam ym. 2011, 73–77.)

Nykykäsityksen mukaan ryhmä ja ryhmän jäsenyys eivät siis ole vain välineitä jonkun asian tavoittelussa, vaan niistä muodostuu identiteettimme rakennusainetta. Tämän identiteetin tukemiseksi pyrimme erottamaan oman jäsenryhmämme positiivisella tavalla muista ryhmistä ja näin me muodostuu tärkeämmäksi kuin minä. Esimiehen tulee pystyä edistämään henkilöstönsä kokemusta ryhmäjäsenyydestä, sillä tätä kautta hän saa tavoiteltua toimintaa syntymään. Johtamisen väline ei tällöin ole tavoitteiden asettaminen ja tuloksista palkitseminen, vaan ryhmäjäsenyyden kautta syntyvä halu toimia ryhmän tavoitteiden hyväksi. (Pohjanheimo 2012, 40–41.)

4.2 Työyhteisö ja tunteet

Työyhteisö tarkoittaa oman työpaikan jäseniä. Työyhteisön voivat muodostaa yrityksen, osaston, ryhmän tai tiimin jäsenet. Työyhteisöllä tarkoitetaan yleisesti lähintä ryhmää, johon kuulutaan. (Huotari ym. 2005, 23.) Työyhteisössä elää samat muutostunteet kuin yksilöillä. Työyhteisöt ja organisaatiot ovat olemassa vain niihin liittyneiden ihmisten kautta ja yhteisöjen toiminta on sidoksissa niiden jäsenten toimintaan, tunteisiin ja ajatteluun. Yhteisöllisten ilmiöiden ymmärtäminen ja hallitseminen eivät kuitenkaan ole suoraan johdettavissa yhteisöissä toimivista yksilöistä. ”Kaksi plus kaksi ei siis ole suoraviivaisesti neljä”, vaan lopputulos voi olla jotain muutakin tilanteen ja tulkitsijan mukaan. Yhteisöt saattavat toimia pahimmillaan järjenvastaisesti, vaikka niiden jäsenet olisivat kaikki järkeviä. (Kotter & Schlesinger 2008, 2; Tammi 2010, 6.)

Niin yksilölle kuin ryhmällekin muutos on ennen kaikkea tunneprosessi. Materiaalisesti ja teknisesti suotuisat olosuhteet eivät riitä muutoksen toteuttamiseen, vaan esimiehen on luotava muutokselle suotuisa tunnelatautunut tila. Sitä edesauttaa avoin ja rehellinen tunteista puhuminen. (Harju 2002, 93; Kaistila 2007, 6.) Työyhteisötasolla muutoksissa halutaan vaikuttaa nimenomaan työn arkeen. Muutoksen jälkeen perustehtävän pitää toteutua nykyistä toiminnan tasoa paremmin.

Erilaiset muutokset aiheuttavat erilaisia tunteita. Teknisen taidon oppiminen, joka ei edellytä työn arvon ja tavoitteen muuttumista, on huomattavasti helpompi käsitellä kuin muutos, joka edellyttää itsen arviointia ja tarkastelua sekä työntekijänä että ihmisenä uudenaikaisesta näkökulmasta. (Arikoski & Sallinen, 2007, 66.) Kassamyyjälle

uuden kassajärjestelmän käytön opettelu on siis helpompi tehtävä kuin opetella tekemään myyntityötä tai lisämyyntiä kassarahastuksen ohella.

Muutostunteiden käsittelemiseen auttaa, kun muutosprosessien jokapäiväisyys pystytään näkemään niin työyhteisö- kuin yksilötasollakin osana työtä ja työn kehittymistä. Osa työelämän muutosprosesseista tapahtuu huomaamatta ilman suurta toimintaa, muutospalavereja ja pohdintoja. Työn kautta ja kokemuksen myötä kertyy hiljaista tietoa ja ammattitaitoa sopeutetaan automaattisesti työn muuttuviin vaatimuksiin. Luonnollinen työssä oppimisen prosessi jää usein itsestään selvyysnä huomaamatta. Se pitää tehdä näkyväksi tarkastelemalla työtä yhdessä ja se pitää mahdollistaa jokaiselle esimerkiksi työnkierron ja koulutuksen avulla. Jokapäiväisen muutosprosessin huomioiminen antaa työntekijöille valmiuksia kohdata isompiakin muutoksia sekä vahvistaa heidän luottamustaan omiin ja yhteisöllisiin resursseihin. (Tammi 2010, 7.)

Kun työyhteisöllä on vahva ammatillinen itsetunto, sen jäsenet tuntevat kollektiivista ammattiylpeyttä ja työyhteisössä arvostetaan silloin sekä omaa että toisten tekemää työtä. Muutokset herättävätkin työyhteisössä pääasiassa ammatilliseen itsetuntoon liittyviä tunteita, jotka keskittyvät yleensä kahteen asiaan, vanhan poisoppimiseen ja uuden oppimiseen vanhan tilalle. Jos tuleva muutos edellyttää luopumista yhdessä luodusta ja hyväksi koetusta toimintamallista, se aiheuttaa usein arvopohjaisen ammatti-identiteetillisen ristiriidan ja siitä johtuvan vastustuksen. Työyhteisö kokee, että muutosvaatimus kyseenalaistaa ja jopa mitätöi kaiken sen, mikä on ollut ammatillisesti vahvaa ja kannattelevaa. Tämä aiheuttaa työyhteisössä mielipahaa ja niidenkin, jotka olisivat halukkaita kokeilemaan uutta, on vaikea sanoa mielipidettään. Mielipaha vie voimia varsinaiselta perustehtävältä. Sama tilanne toistuu, kun työyhteisö joutuu suurten oppimisvaatimusten eteen. Yksilötason pelot selviytymisestä ja mahdollisesta kasvojen menettämisestä yhdistyvät yhteisölliseen huoleen siitä, miten pystytään yhtä aikaa omaksumaan uutta ja huolehtimaan perustehtävästä. (Tammi 2010, 8.)

Muutoksessa herääviä tunteita on hyvä tarkastella yhteisöllisesti muutosasenteiden kautta. Ihmiset tunnistavat melko hyvin henkilökohtaisen perusasenteensa ja sen roolin, johon he herkästi hakeutuvat tai joutuvat muutostilanteissa. Yhteinen asenteiden ja roolien pohdinta ja tiedostaminen auttavat miettimään niiden järkevyyttä sekä tarvittaessa valitsemaan toisenlaisen suhtautumistavan. (Tammi 2010, 9.) Erilaisia asennerooleja on listattu usealla eri tavalla. Kaistila (2007, 9) käyttää Kari Loimun pohjalta seuraavanlaista muutosroolitusta:

Sitoutuja uskoo asiaan ja on valmis itse panostamaan paljon sen toteutukseen.

Yhteistyöhaluinen pitää muutosta tärkeänä ja haluaa osallistua aktiivisesti, mutta tarvitsee tukea ja ohjausta edetäkseen.

Kannattaja on muutoksen puolella, mutta jää mielellään prosessin passiiviseksi seurailijaksi.

Hyväksyjä pitää muutosta ideatasolla hyvänä, mutta ei ole vakuuttunut käytännön toteutuksen tarpeellisuudesta. Hän ei toimi, ellei ole pakko.

Puolueeton ei osaa ottaa kantaa muutokseen. Kysyttäessä hän epäröi ja saa muutoksen vaikuttamaan epäilyttävältä.

Välinpitämätöntä ei kiinnosta koko asia, eikä hän ole siitä mitään mieltä edes kysyttäessä.

Purnaaja arvostelee päätöksiä aktiivisesti, mutta esittää myös hyvin perusteltuja vaihtoehtoja.

Hidastelija torjuu muutoksen periaatteesta ja pyrkii toiminnallaan vaikeuttamaan prosessia.

Sabotoija suhtautuu muutokseen avoimen vihamielisesti ja tekee kaikkensa, jotta prosessi epäonnistuisi.

Kuvatut roolit ovat ääripäitä, eikä niistä yksikään ole sellaisenaan ”hyvä”. Roolikuvausten avulla voi jokainen kuitenkin melko helposti miettiä omia kehityskohteitaan. Työyhteisössä myös tarvitaan erilaisia rooleja, niitä, jotka aloittavat, niitä jotka edistävät sekä niitä, jotka saattavat muutoksen loppuun.

Muutokseen liittyy aina kielteisiä tunteita ja yksilö heijastaa näitä tunteita itsensä ulkopuolelle. Tämä vaikuttaa myös työyhteisön reagointiin. Muutos koetaan monesti uhkaavaksi tilanteeksi ja uhkatilanteissa työyhteisöt tiivistyvät ja ne etsivät ulkopuolisen kohteen mielipahalleen ja peloilleen. Helpoin tunteiden kohde on lähiesimies tai organisaation muu johto. Kohteenä voi olla myös kollega ja tutkimuksissa on havaittu, että työpaikkakiusaaminen lisääntyy noin kolminkertaiseksi työpaikan muutostilanteessa. Vastakkainasettelu lievenee, jos esimies pystyy vastaamaan uhkatilanteissa korostuviin läsnäolon, tuen sekä johtajuuden odotuksiin. (Tammi 2010, 8; Juuti & Virtanen 2009, 116–117.)

4.3 Motivaatio ja muutos

Motivaatio tarkoittaa tahtoa oppia uutta. Tämän tahdon taustalta on löydetty kolme perustarvetta: 1. autonomia, 2. pätevyys sekä 3. sosiaalinen yhteenkuuluvuus. (Kais-

tila 2007, 20; Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 126.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä osatekijöitä hieman lähemmin ja pohditaan, miten ne tulee huomioida muutoksessa.

Motivaatio jaetaan sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Sisäisiin tekijöihin kuuluu muun muassa henkilön käsitys itsestään oppijana sekä käsitys oppimisen merkityksestä. Sisäisen motivaation on tutkittu varmistavan parempi kokonaisuuden ymmärtäminen ja tehtävään sitoutuminen. Motivoituessaan sisäisesti henkilö saa suuremman arvon tekemisestä ja osallistumisesta kuin itse lopputuloksesta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi oppimiseen liittyvä palkkio tai arvostus, kuten raha. Myös rangaistuksen pelko voi olla ulkoinen motivoija. (Liukkonen ym. 2002, 126.) Alla on kuvattu sisäisen ja ulkoisen motivaation merkittävimpiä eroja (KUVIO 3).

SISÄINEN MOTIVAATIO	ULKOINEN MOTIVAATIO
Korostaa tekemistä ja prosessiin osallistumista.	Korostaa lopputulosta, ei itse prosessia.
Tekijälle on tärkeää henkilökohtainen käsitys oppijana ja oppimisen merkitys itselle.	Tekijälle on tärkeää palkkio tai arvostus, kuten raha. Syy voi olla myös rangaistuksen välttäminen.
Ohjaa oppimiseen tehokkaasti.	Vähentää herkästi oppimista sekä pätevyyden ja itsesäätelyn tunnetta.

KUVIO 3. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 126 pohjalta)

Sisäistä motivaatiota pidetään yleensä tehokkaampana oppimista ohjaavana tekijänä kuin ulkoista, sillä ulkoisen motivaation on havaittu vähentävän sisäiseen motivaatioon liittyviä hyötyjä, kuten pätevyyden ja itsesäätelyn kokemista. Ulkoinen motivaatio myös vähentää prosessissa tapahtuvaa oppimista, koska se korostaa lopputuloksen saavuttamista enemmän kuin itse prosessia. Ulkoiset motiivit vähentävät tekemiseen liittyvää innostusta ja uuden havainnointia. (Kaistila 2007, 20; Moilanen 2001, 127; Liukkonen ym. 2002, 31.)

Muutostilanteessa tulee vahvistaa jokaisen sisäistä motivaatiota onnistumisten kautta. Kun henkilö kokee oppivansa, se rohkaisee häntä oppimaan lisää ja samalla edistämään muutosta. Monesti muutoksessa kuitenkin käännetään ulkoisen motivaation

puolelle, vieläpä rangaistuksen uhkan muodossa. Monen muutoksen yhteydessä on tuttu kommentti organisaation johdolta se, että mikäli toiminnan muutos ei onnistu, työpaikat voivat vähentyä tai säästötarve lisääntyä entisestään.

Motivaation kolmen perustarpeen osalta *autonomia* tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua siihen päätöksentekoon, joka koskee paitsi omaa työtä, työtehtäviä ja työympäristöä myös kokonaisvaltaisesti koko työpaikkaa. Mahdollisuus autonomiaan ja päätöksentekoon vastuuttaa henkilöä työtehtävän edistämiseen ja laadukkaaseen lopputulokseen. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus asettaa itselleen henkilökohtaisia tavoitteita omassa työssään, myös ilman, että esimies siihen osallistuu. Nämä tavoitteet voivat liittyä joko työn lopputulokseen tai itse prosessiin. Autonomia on sisäisesti motivoivaa, koska se antaa tunteen merkityksellisyydestä. Runsas kontrolli vastaavasti tuo tunteen siitä, ettei henkilöön luoteta. Esimerkkejä työyhteisön autonomiasta ovat työaikatoiveet ja niiden toteuttamien sekä liukuva työaika. (Liukkonen ym. 2002, 138–146.)

Muutosprosessi on monesti tarkkaan ohjattu ja aikataulutettu ja työntekijöiden toiveet ja kehitysideat jäävät helposti aika- ja resurssipulaan vedoten huomioimatta. Jokaisessa muutoksessa on kuitenkin varmasti sellaisia osa-alueita, joihin jokainen työntekijä voi vaikuttaa ja kokea näin autonomiaa ilman, että muutosprosessi vaarantuu tai että autonomia olisi tulkittavissa muutosvastustukseksi.

Pätevyys on tarvetta osata, pärjätä ja tulla sitä kautta arvostetuksi. Koettu pätevyys voi muodostua kahdesta näkökulmasta, joko vertailusta toisiin, jolloin kokee suorittavansa tehtävän paremmin kuin muut tai itsevertailun kautta, jolloin henkilö kokeilee omia rajojaan ja taitojaan. Voidakseen tuntea pätevyyttä työn tulee sisältää haastetta. Työntekijän tehtäväkenttää onkin hyvä laajentaa esimerkiksi uusien tehtävien kautta tai antaa työntekijälle mahdollisuus arvioida itse, kuinka hän hoitaisi nykyisen työtehtävänsä mahdollisimman hyvin. Tällöin työntekijä voi miettiä itse oman työnsä strategiaa. Pätevyyden kokemiseen eräs keino on palautteen antaminen. Palautetta tulee antaa koko työsuorituksesta, ei vain lopputuloksesta, koska pelkästä lopputuloksesta annettava palaute muuttuu helposti kontrolloivaksi eli ulkoiseksi motivaatiotekijäksi. Palautteen tulisi olla tehdystä suorituksesta tietoa antavaa, ei työntekijän käyttäytymistä kontrolloivaa. Negatiivisessa palautteessa pätevyyden tunne heikkenee ja siksi siinä onkin tärkeää keskittyä työhön ja sen laatuun ja välttää persoonaan kohdistuvaa kritiikkiä. Sen sijaan, että kertoisi olevansa tyytymätön suoritukseen, esimiehen tulee miettiä yhdessä työntekijän kanssa, miksi haluttuun lopputulemaan ei ole päästy ja

vastaavasti miettiä keinoja, mitä voidaan parantaa tai muuttaa. (Liukkonen ym. 2002, 161–169.)

Muutosympäristössä pätevyyden muodostumista tulisi tukea itsevertailun näkökulmasta. Muutos tarjoaa yleensä aina haastetta, mutta se ohjaa työntekijät helposti kilpailun piiriin, jolloin pätevyyden muodostuminen kääntyy itsevertailun sijaan toisten vertailuksi. Tämä voi herkästi heikentää työilmapiiriä. Itsevertailun kautta syntyvä pätevyys vaatii vahvaa esimiehen tukea, jotta työntekijä voi asettaa itselleen julkilausuttuja tavoitteita, joita lähtee saavuttamaan. Esimiehen vahva läsnäolo mahdollistaa myös koko muutosprosessista annettavan palautteen, joka osaltaan lisää pätevyyden tunnetta. Samalla se antaa esimiehelle mahdollisuuden ohjata työntekijää parantamaan ja kehittämään työsuoritustaan organisaation toivomaan suuntaan.

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus tarkoittaa ihmisen luontaista, sisästä tarvetta kuulua erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin, kuten perheeseen ja työyhteisöön ja olla niissä hyväksytty jäsen. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät tilanteet kasvattavat sisäistä motivaatiota. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan työpaikalla tukea järjestämällä työntekijöille erilaisia mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa työaikana ja mahdollisuuksien mukaan työajan ulkopuolellakin. (Liukkonen ym. 2002, 183–184.)

Muutostilanteessa sosiaalista yhteenkuuluvuutta tuetaan parhaiten varmistamalla, että jokainen työntekijä pääsee osallistumaan muutoksen tekemiseen ja suunnitteluun ja kokee näin olevansa osa työyhteisöä ja muutosta.

Vaikka motivaation muodostumista on saatu selvitettyä melko laajalti ja siihen selkeästi joiltain osin pystytään vaikuttamaan esimiestyön kautta, on hyvä tiedostaa, että motivaatio ei ole yksin esimiehen vastuulla eikä edes hänen hallittavissaan. Motivaatio syntyy yhdessä autonomian, pätevyyden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kautta. Kokonaisuutena motivaation synnyttää tai heikentää sosiaalinen ympäristö ja se myös tyydyttää tai tukahduttaa mahdollisuuden kokea autonomiaa, pätevyyttä tai yhteenkuuluvuutta. (Liukkonen ym. 2002, 183–184.)

4.4 Ryhmän muutos- ja toimintakykyisen kulttuurin varmistaminen

Ryhmän sisäistä toimintaa ja dynamiikkaa on tutkittu paljon mutta yksiselitteisiä vastauksia ryhmän toiminnasta ja sen syistä ei ole olemassa. Kirjallisuudessa ja tutki-

muksissa ryhmä mielletään myös käsitteenä hyvin eri tavoin ja näkökulmat ryhmien toimintaan vaihtelevat esimiesnäkökulmista yksilön näkökulmiin sekä moneen variaatioon siinä välillä. Seuraavaksi esitellään muutama erilainen näkökulma, joiden avulla voidaan vahvistaa muutoksille alttiin ja tehokkaan toimintakulttuurin omaavan ryhmän muodostumista.

Juuti ja Virtanen (2009, 70–74) pohtivat muutos- ja toiminta-alttiin organisaatiokulttuurin luomista arvo- ja kustannusajureiden kautta. Arvoajurit tuottavat muutosprosessiin haluttua arvoa, kun taas kustannusajurit luovat negatiivista lisäarvoa muutosprosessiin eli vähentävät muutoksen onnistumista. Kirjoittajat ovat löytäneet 11 eri arvoajuria, joiden avulla työyhteisön muutos- ja toiminta-alttiutta voidaan lisätä. Näitä ovat muun muassa esimiesten ”liiderivalmennukset” ja projektinhallintataidot, asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, yhteiskunnallisen vastuun kantaminen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen läpi koko organisaation.

Arikoski ja Sallinen (2007, 15) ovat tiivistäneet muutoskykyisen ryhmän tunnusmerkit kolmeen. Ne ovat kysyntään pohjautuva selkeä perustehtävä, oman osaamisen ja toimintaympäristön tunteminen sekä kyky omaksua uusia asioita nimenomaan ryhmänä.

Urch, Druskat ja Wolff (2001, 4) ovat löytäneet ryhmän työskentelyn tehokkuutta vahvistettaessa kolme hieman eriasteisesti merkitsevää tekijää: 1. ryhmän jäsenten välinen luottamus, 2. tunne ryhmäidentiteetistä sekä 3. tunne ryhmän tehokkuudesta. Näiden ominaisuuksien puuttuminen ei kirjoittajien mielestä estä ryhmän yhteistyötä ja osallistumista muutokseen mutta vähentää selkeästi ryhmän tehokkuutta, koska ryhmän jäsenet alkavat vetäytyä ja pitää omia puoliaan ryhmän edun vuoksi sitoutumisen sijasta.

Vielä yksi tapa jaotella ryhmän toiminnan tehokkuuden ja muutosalttiuden muodostumista on: 1. ryhmän tehtävän suunnittelu ja tavoitteenasettelu, 2. ryhmän roolit, 3. ryhmän toimintaprosessit, 4. ryhmän jäsenten väliset suhteet ja 5. ryhmien väliset suhteet. (Esther & Green 2009, 74.) Tarkastellaan tätä mallia hieman lähemmin, koska se tarjoaa näkökulmia sekä yksilön, ryhmän että esimiestyön kannalta.

Ollakseen tehokas, ryhmän on tiedettävä miksi se on olemassa, mikä on sen perustehtävä ja miten se hoidetaan parhaiten sekä millaisia tavoitteita ryhmällä on työnsä suhteen. Selkeän tavoitteiden asettamisen on tutkittu olevan suurin motivoiva tekijä ryhmissä. Muutoksen yhteydessä tavoitteiden asettaminen on vielä tärkeämpää, sillä

on vaikea päästä muutoksen asettamaan tavoitteeseen, jos ei tiedä mikä se on. Lisäksi selkeä tarkoitus ryhmän olemassaololle voi lieventää muutoksesta johtuvia negatiivisia tunteita. Esimiehen ja ryhmän on oltava aktiivisia tarvittaessa muuttamaan ryhmän tavoitteita, ettei aika aja niiden ohi. (Esther & Green 2009, 74.)

Muutoksen ja tehtävän onnistumisen kannalta ryhmän jäsenten roolit ja osaaminen on oltava oikealla tasolla. Ryhmän pitää olla rakennettu tavoitteen ympärille ja sen jäsenillä on oltava selkeät roolit ja vastuut. Oman roolin ja vastuiden lisäksi myös ryhmän muiden jäsenten roolit ja vastuut on tiedettävä. Muutoksen yhteydessä selkeä rooli- ja vastuujako tarjoaa mielikuvan muutoksen tarkoituksesta ja lisäksi se edistää kannustavan ympäristön muodostumista, mikä on tärkeää muutoksen onnistumiselle. Ryhmän jäsenten ja esimiehen on tarkkailtava prosessin aikana, etteivät muuttuvat tilanteet ja liika jäykkyys rooleissa aiheuta aukkoja tai päällekkäisyyksiä, joita ei huomata. Se voi vähentää innovatiivisuutta, ennakoivuutta ja rohkeutta. (Esther & Green 2009, 75.)

Ryhmän toimintaprosessien tulee olla parhaimman ja tehokkaimman työskentelyn mahdollistavat. Kaikkien jäsenten osallistuminen prosessiin sekä yhteisäsenne ovat ryhmätyön ydintä ja se edellyttää ryhmän yhteisiä sopimuksia. Tyypilliset ryhmän tarvitsemat sopimukset ovat palavereiden tiheys, aikataulu ja agendat, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoperiaatteet, ryhmän perussäännöt, pelisäännöt konfliktien hoitamiseen, palkitsemisperiaatteet sekä ryhmän jäsenten työn arviointiperusteet. Muutoksen yhteydessä kaikkien näiden osa-alueiden toimintaan ja oikeudenmukaisuuden tulkitsemiseen kohdistuu paineita, joten niiden on oltava jo valmiiksi selkeästi kaikkien tiedossa. Kun kaikki tietävät yhteiset pelisäännöt, muutoksen aiheuttamat ryhmän jäsenten väliset jännitemahdollisuudet pienenevät. (Esther & Green 2009, 76.)

Ryhmän jäsenten väliset suhteet muodostuvat yhteisten tavoitteiden, roolien ja toimintaperiaatteiden muodostamisesta ja sopimisesta. Yhdessä sopien ne tulevat kaikille selviksi. Tällaisen tason saavuttaakseen ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet tulee olla terveellä pohjalla ja tehtäväkeskeistä. Tämä pohjustaa hyvää palautteenanto- ja vastaanottoilmastoa ja luottamusta ryhmässä. Muutoksen aikana henkilökohtainen stressitaso nousee ja huomio keskittyy tehtäviin enemmän kuin ihmisiin. Vahva ryhmän jäsenten välinen suhde auttaa kestämaan tehtäväorientoitumisen ilman, että ryhmän jäsenet kokevat jäävänsä yksin. (Esther & Green 2009, 76.)

Ryhmät eivät voi työskennellä eristettyinä organisaation muista ryhmistä, jos haluavat saavuttaa tavoitteensa. Nykyiset työyhteisöt ja organisaatiot ovat entistä sirpaleisempia ja toimivat usein ilman näkyviä rajoja. Tiedon ja osaamisen jakaminen muiden ryhmien kesken sekä muista ryhmistä oppiminen ovat keinoja pysyä ajan tasalla ja varmistaa kehittyminen oikeaan suuntaan. (Esther & Green 2009, 76.)

5 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostuu viidestä haastattelusta. Aineisto on kerätty K-citymarket Joensuu Pilkon kassaosaston työntekijöiltä. Tarkastelen ensin kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvuutta tähän tutkimukseen, sen jälkeen käsitteelen aineiston keräämistä ja luvun lopussa aineiston analysointia.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Tämä kuvaaminen sisältää ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta. Tätä todellisuutta ei voi kuitenkaan jakaa mielivaltaisesti eri osiin, mutta siitä on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita, sillä tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 152; Aaltola & Valli 2007, 21)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole merkitsevä, vaan merkitseväksi tekijäksi nousee aineiston laatu ja kattavuus. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä onkin tyypillisesti pieni, mutta sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 2003, 18.)

Laadullinen tutkimus tulee tehdä ilman, että tutkijalla on valmiita ennakko-oletuksia tutkimuksen tuloksista tai tutkimuskohteesta. Tekemiimme havaintoihin toki vaikuttaa aiempi kokemushistoriamme, mutta niistä ei saa muodostaa tutkimustoimenpiteitä rajaavia asetelmia. Laadullisen tutkimuksen analyysin aikana tutkijan pitäisi jopa yllätyä tai oppia uutta. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20; Aaltola & Valli 2007, 20–21.)

5.2 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla kassaosaston henkilökunnalta. Pyrkimys oli saada mahdollisimman hyvin koko kassaosaston henkilökunnan kattava aineisto tutkittavasta aiheesta. Kattavan aineiston varmistamiseksi työntekijät jaoteltiin kolmella tavalla: ensin työkokemuksen mukaan alle ja yli kolme vuotta työskennelleisiin, sitten työsopimustuntien mukaan kassamyynnin työtä opiskelujen ohella tekeviin ja kassamyynnin työtä päätyönään tekeviin ja vielä eri työpisteissä (kassa, neu-

vonta ja kassatoimisto) työskenteleviin työntekijöihin. Tämän jaottelun pohjalta noin 46 henkilöstä koostuvan osaston henkilökunnasta valittiin henkilöitä seuraavasti: kassarahastuksesta kolme, neuvonnasta yksi ja kassatoimistosta yksi. Myös neuvonnassa ja kassatoimistossa työskentelevät henkilöt osallistuvat kassarahastukseen ja kassatoimiston työntekijä lisäksi neuvontapisteen työskentelyyn. Alla oleva kuvio tiivistää tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot (KUVIO 4).

Henkilö	Ikä	Työvuodet yrityksessä	Ensisijainen työpaikka	Aineiston pvm
H1	32	10	kassatoimisto	18.2.2013
H2	40	14	kassa	27.2.2013
H3	20	1	kassa	1.3.2013
H4	24	2	kassa	1.3.2013
H5	30	6	neuvonta	27.3.2013

KUVIO 4. Haastateltujen taustatiedot

Jokaiseen haastatteluun valittuun henkilöön otettiin ensin yhteyttä tekstiviestillä ja lisäksi sähköpostilla. Kaikki suostuivat haastatteluun ja suostumuksen jälkeen kaikille haastateltaville lähetettiin sähköpostilla viesti, jossa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta sekä aiheesta enemmän. Taustatietoina henkilöiltä selvitettiin, milloin heidän työsuhteensa on yrityksessä alkanut sekä heidän ikänsä. Kassaosaston työntekijöiden vaihtuvuus on kohtuullista, noin 10 - 15 henkilöä vaihtuu vuosittain. Vaikka työvuosien määrä todennäköisesti kertoisi henkilön muutkokokemusten määrästä, tutkimuksen tarkoitus ei ollut kerätä pelkästään pisimmän työkokemuksen omaavien henkilöiden kokemuksia, vaan saada tietoa tasaisesti koko kassaosaston henkilökunnalta.

5.2.1 Haastattelut

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä on tässäkin opinnäytetyössä käytetty haastattelu. Haastattelun tavoitteena on selvittää, miksi ihminen ajattelee tai miksi hän toimii jollakin tietyllä tavalla. Siksi haastattelu sopii menetelmänä hyvin myös tähän tutkimukseen. Myös teoriassa on suuri merkitys laadullisessa tutkimuksessa ja sitä tarvitaan välttämättä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17 ja 73–74; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Valitsin aineiston keruumenetelmäksi haastattelun, koska koin, että näin saan parhaiten koottua aineiston, jota analysoimalla ja tul-

kitsemalla minulla on ollut mahdollisuus saada kerättyä työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuskysymyksiini liittyen.

Haastattelua pidetään hyvin joustavana tutkimusmetodina. Tämä johtuu siitä, että tutkimuskysymykset voidaan esittää tutkijan aiheelliseksi katsomassa järjestyksessä. Se taas mahdollistaa, että haastatteli voi tarvittaessa toistaa tai selventää kysymystä tai ilmaisua, oikaista väärinkäsitystä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun heikkous aineistonkeruumuotona ovat sen tuomat ajankäytön ja kustannusten hallinnan haasteet. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluiden aihepiirit oli määritelty etukäteen, mutta varsinaisia haastattelukysymyksiä ei ollut mietitty valmiiksi (Eskola & Suoranta 1998, 87; Aaltola & Valli 2007, 27–28.) Haastatteluteemat ovat nähtävissä liitteessä 1. Teemojen sisältöä muokattiin tarkennuksilla ja laajennuksilla itse haastattelutilanteissa.

Haastatteluja tehtiin viidelle henkilölle. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, lisäksi tein haastatteluiden yhteydessä lisämuistiinpanoja, jotka kirjoitin auki heti jokaisen haastattelun päätyttyä. Haastateltavat saivat tiedon haastatteluiden nauhoittamisesta ja muistiinpanojen tekemisestä jo ennen haastatteluja lähettämässäni sähköpostiviestissä. Kertasin vielä tämän viestin pääasiat haastattelun alussa, lisäksi käytin pari minuuttia yleiseen keskusteluun mahdollisimman rennon ilmapiirin luomiseksi. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastattelutilanteeseen luontevasti. Haastatteluun oli varattu kullekin aikaa tunti, mikä oli riittävä.

Haastattelut tehtiin rauhallisessa ympäristössä, erikseen haastatteluun varaamassani toimistotilassa. Halusin tilan olevan mahdollisimman neutraali, joten en käyttänyt esimerkiksi omaa työhuonettani haastatteluihin. Toimistotilassa ei ole puhelimia tai tulostinta ja haastattelun ajan toimiston ovi oli suljettuna. Yhden haastattelun kohdalla haastattelun kuitenkin keskeytti ulkoinen tekijä, kun toimistotilaan tuli yrityksen toinen työntekijä. Hän ei ollut huomannut toimistohuoneen ovesta ollutta varattu -tiedotetta. Tämä työntekijä poistui kuitenkin nopeasti tilasta ja haastattelun jatkaminen onnistui helposti.

5.2.2 Analysointi

Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä keinoja, joilla pyritään selvittämään aineiston sisältö. Tarkoitus on selvittää, mitä aineistossa kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin. Analysointi edellyttää aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä sekä sisällön ja rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analysointi voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelemista eri aiheiden ja teemojen perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysin tekemistä määrittelee luonnollisesti tutkijan tutkimusongelma ja analyysin etenemiseen vaikuttaa se, onko tutkija kiinnostunut perinteisesti aineiston sisällöistä vai onko huomio pikemminkin ilmaisuissa ja kielenkäytössä. Analyysi voidaankin nähdä systemaattisena tapana käydä aineistoa läpi etsimällä joko sisällöllisiä tai rakenteellisia yhteneväisyyksiä ja eroja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ennen analysointia aineisto on saatettava muotoon, joka mahdollistaa varsinaisen analysoimisen. Yleensä muistiinpanot litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanasalta. Litterointi voidaan tehdä myös valikoiden, kuten teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän jälkeen siirrytään koodausvaiheeseen. Koodaamisella tarkoitetaan yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien etsimistä aineistosta ja niiden merkitsemistä itselle esimerkiksi alle- tai päälleviivauksien tai muiden merkintöjen avulla. Koodaamisen tavoitteena on merkitä aineistoon tutkimustehtävän ja –kysymysten kannalta olennaisia asioita, eli pyrkiä selkeyttämään aineiston sisältöä. Koodaamisen avulla tutkija saa aineistostaan monipuolinen käsityksen ja näkee helpommin tutkimusaiheeseen liittyvät kohdat. Sen pohjalta on hyvä jatkaa varsinaiseen analyysiin, tiivistämiseen ja tulkintaan. Koodaus antaa ainekset aineiston laadulliseen erittelyyn ja sen pohjalta on helpompi muodostaa yksittäisistä havainnoista suurempia kokonaisuuksia, teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheen tarkastelua, jossa tutkija pyrkii löytämään aineistosta sellaisia piirteitä, jotka toistuvat usean haastattelun kohdalla. Tämä on aineistolähtöistä teemoittelua. Teemoittelu voidaan tehdä aineistosta myös teorialähtöisesti, esimerkiksi tutkimuksen viitekehyksen tai jonkin muun teorian mukaisesti. Teemoittelu on luonteva lähestymistapa juuri teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöni aineiston analysointi noudatti pitkälti edellä kuvattua analysointitapaa. Aloitin aineiston analysoinnin kuuntelemalla jokaisen haastattelun sekä lukemalla omat muistiinpanoni useaan kertaan. Etsin haastatteluista tekijöitä, joita haastateltavat toivat esille koskien muutoksen onnistumista, esimiestyön osuutta, jo kohdattuja muutoksia, muutospelkoa ja -vastustusta, selviytymiskeinoja, skenaarioita tulevista muutoksista sekä niitä tekijöitä, joiden avulla ryhmän jäsenet voivat auttaa ja tukea toisiaan muutoksessa. Pyrin litteroinnissa lähes sanatarkkaan työhön näiden teema-alueiden osalta. Tämän jälkeen kokosin jokaisesta haastatteluaineistosta näiden teemojen mukaiset kohdat omiin osioihinsa. Käytin apuna tekstinkäsittelyohjelmaa. Yhdistelin vielä teemoja sopivaksi katsomallani tavalla ja löytämäni teemat tarkentui-
vat lopulta seuraaviksi:

Teema 1. Kohdatut muutokset ja niistä selviäminen

Teema 2. Kokemukset esimiestyöstä muutoksessa sekä mielikuva hyvin johdetusta muutoksesta

Teema 3. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa muutoksessa

Teema 4. Näkemys tulevaisuuden muutoksista ja niiden vaikutuksista työssä selviämiseen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tarkastelen saamaani aineistoa muodostamieni neljän teeman kautta ja esittelen tekemäni tulkinnot. Luvun lopussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Tutkimustulokset

Teema 1. Kohdatut muutokset ja niistä selviäminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että kassamyymien kohtaamat muutokset voidaan tiivistää kahteen luokkaan, joista jatkossa käytetään nimityksiä kovat ja pehmeät muutokset. Kovat muutokset liittyvät käyttöjärjestelmiin, kuten kassajärjestelmämuutoksiin sekä erilaisiin lakeihin ja asetuksiin, kuten alkoholi-, tupakka- ja pelimyyntiin liittyviin ikäraja- ja valvontamuutoksiin. Pehmeät muutokset ovat eriasteisia organisaation henkilöstömuutoksia. Lisäksi yksi haastateltava toi esille työelämän yleisen muutoksen, jonka hän näki erityisesti työtahdin koventumisena sekä työnkuvan muuttumisena entistä laajemmaksi, jossa niin sanottu moniosaajuus korostuu.

*”Aina näitä henkilövaihdoksia tulee, sekä niinku esimiehissä että työka-
vereissa.” (H1)*

*”No yks sellanen iso muutos mikä vaikutti, oli se kassajärjestelmämuu-
tos.” (H5)*

Kovat muutokset koettiin pitkälti omaa työtä helpottaviksi ja samalla näin positiivisiksi. Yksittäisiä, työtä helpottavia asioita olivat esimerkiksi se, kun kassajärjestelmä muistuttaa alkoholituotteen kohdalla, että kassamyymän tulee varmistaa ostajan ikä tai kun uudistuneen kassajärjestelmän lisälaitteet helpottavat isojen tuotteiden skannausta. Osa koki kovat muutokset neutraaleiksi, koska niitä tapahtuu pienessä mittakaavassa niin usein, että ne ovat jo osa päivittäistä työrutiinia.

*”No on se silleen hirveen hyvä kun on hirveesti niitä erinäkösiä pulloja,
niin nyt voi luottaa siihen et se näyttää se kone, onks siinä alkoholia. Et
ei tarvii ite ruveta sitä pulloa lukemaan mitä se on, onko se alkoholia vai
limpparia vai mitä se on.” (H3)*

Kovien muutosten negatiivinen puoli tuli ilmi niin, että osa haastatelluista koki kassajärjestelmä uudistuksen olleen alussa epäonnistunut. Järjestelmä oli alussa hidas ja sen koettiin heikentävän asiakaspalvelua. Toinen esille tullut kohta oli uudistunut ikä-

rajavalvonta, joka muuttui 7.1.2013 alkoholi- ja tupakkatuotteiden osalta niin, että jokaiselta, joka näyttää alle 30-vuotiaalta, tulee varmistaa hänen ikänsä. Tämän muutoksen nuorin haastateltava koki haasteeksi ja muut haastateltavat kertoivat sen vaa-
tineen alussa muistamista ja tuoneen epävarmuuden tunnetta henkilön ikää arvioita-
essa.

Pehmeiden, eli erilaisten henkilöstömuutosten kohdalla jokainen haastateltava löysi muutoksissa sekä hyvää että huonoa. Toisaalta uusien työntekijöiden tuleminen nähtiin mahdollisuuksina uusiin näkökulmiin ja tuttavuuksiin, toisaalta surtiin pitkäaikaisen työkavereiden lähtemistä pois työyhteisöstä. Etenkin pidempään töissä olleet olivat solmineet hyvin tiiviitä ystävyys-suhteita ja kokivat, että sopeutuminen työkavereiden muualle siirtymiseen oli jopa raskasta. Eräs opiskelijatyöntekijä toi myös esille huolen omaa koulutusta vastaavan työn löytymisestä.

”Tietysti aina jos on pitkäaikasia työkavereita lähössä niin... se on ikävä... mut se nyt tietysti kuuluu elämään, et eihän täällä niinku naimisissa olla toistensa kanssa.” (H1)

”Jos aattelee henkilökunnan muutoksia, niin se on toisaalta tosi hyvä et tulee uutta porukkaa ja vähän uudenlaista näkökulmaa.” (H4)

Esimiesten vaihtuminen koettiin osin haasteellisena, koska aiemmin sovittujen toimintatapojen koettiin muuttuneen ilman, että kassaosaston työntekijöille oli tuotu asia riittävän selvästi tiedoksi. Erityisesti tämä korostui tuoterekламаatioihin ja –vaihtoihin liittyviin asioihin.

Kysyttäessä keinoja, joilla jo tapahtuneisiin muutoksiin oli sopeuduttu, haastateltavat toivat esille erittäin voimakkaasti työkavereilta saamansa vertaistuen. Työkavereilta etsittiin sekä tukea omille ajatuksille että uusia näkökulmia oman olon helpottamiseksi, jos muutos tuntui vaikealta.

”mie oon semmonen murehtijaihminen, et kyl mie aluks aina vatvon ja käyn sitä läpi mut sit... nyt mie oon ainaki oppinu sen, et mie puhun siitä työkavereitten kanssa. Et se niinku auttaa tosi paljon. Et saa sitä perspektiiviä vähän siihen... et ei tää nyt niin iso asia loppujen loppupeleissä oookkaan. Et ei miun elämä siihen kaadu.” (H1)

Henkilökohtaisesta muutoksen käsittelystä kaksi haastateltavaa toi esille, että he tuns-
nistivat muutosvastarinnan itsessään ja pyrkivät käsittelemään sitä antamalla itsel-
leen aikaa muutosten käsittelyyn. Toinen heistä kertoi lisäksi, että oli vuosia käsitellyt
muutosvastustusta, joka oli liittynyt työnkuvan ja –nimikkeen muuttumiseen kassan-
hoitajasta kassamyyjäksi. Lopullisen hyväksymisen muutosta kohtaan oli tuonut

haastateltavan käsitys siitä, että koko maailma on muuttunut ja hänen on hyväksyttävä se, että hänen on muututtava mukana.

”Aina semmosta pientä muutosvastarintaa on havaittavissa mut ainakin näin iän myötä senkin on oppinu niinku tunnistamaan että se siitä joutuu, et aina on välillä semmonen ännkkärännkkä mut... se mennee ohi.”
(H1)

Kaksi muuta haastateltavaa kertoivat käsitelleensä muutoksia oma-aloitteisesti. Toinen kertoi olevansa hyvin aktiivinen tutustuessaan uusiin työntekijöihin, koska hän halusi, ettei koe joutuvansa ryhmän ulkopuolelle ja että uudet työntekijät pääsisivät nopeasti ryhmään sisälle. Toinen haastateltava kertoi omasta aktiivisuudestaan ikärajamuutoksen yhteydessä. Heti kuultuaan tulevasta muutoksesta, hän oli alkanut kassalla ollessaan miettiä mielessään jokaisen asiakkaan kohdalla, minkä ikäinen asiakas hänen mielestään oli ja kysyisikö hän asiakkaalta henkilöllisyystodistusta, jos tämä ostaisi alkoholi- tai tupakkatuotteita.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kassamyyjät tunnistavat hyvin erilaisia muutoksia, joita he ovat kohdanneet ja pystyvät analysoimaan laajasti niiden tuomia etuja ja haittoja. Todennäköisesti persoonasta riippuen ensisijaisesti koetuiksi muutoksiksi esille nousevat joko kovat tai pehmeät muutokset. Kassamyyjillä on melko hyvät, joskin eritasoiset valmiudet käsitellä muutoksia sekä itsenäisesti että ryhmän tuen avulla.

Teema 2. Kokemukset esimiestyöstä muutoksessa sekä mielikuva hyvin johdettusta muutoksesta

Kysyttäessä kokemuksia siitä, miten esimies on osannut tukea työntekijöitä heidän kassanhoitajasta kassamyyjäksi -muutoksessa tai miten esimies on osannut tukea kassamyyjä -nimikkeen osalta ”myyjä” -osuutta, esille tulivat kauppaketjun keräilykampanjat ja arpamyyntikampanjat. Keräilykampanjoiden osalta saatu tuki koettiin riittäväksi ja keräilykampanjoiden toteuttaminen muutenkin arpamyyntikampanjoita helpommaksi. Arpamyyntikampanjoissa esimieheltä ei osan haastateltavien mielestä oltu saatu riittävästi tukea. Toisaalta sitä, että esimies osallistuu itse myymiseen ja palkitsee hyviä suorituksia, koettiin hyvänä mutta samalla koettiin, että varsinaiseen myyntityön tekemiseen ei oltu opastettu riittävästi. Yksi haastateltava toivoi, että esimies hyväksyisi sen, ettei osa kassamyyjistä halua myydä arpoja, koska pitää sitä eettisesti vääränä.

Kysyttäessä yleisesti, millaista tukea työntekijät kaipaisivat muutoksissa esimieheltään, korostuivat erilaiset keskustelu- ja neuvottelumahdollisuudet sekä kahden kes-

ken esimiehen kanssa että esimiehen ohjaamana ryhmässä. Näillä keskusteluilla haettiin myös mahdollisuuksia saada perusteluja muutoksen sille.

”Mie oon kuitenkin semmonen ihminen et jos ja kun niitä muutoksia tulee, niin kun ne perustellaan ja selitetään tälleen näin niin kyl mie niinku tajuun ne. Et toki se vie se... ajattelutyö vie oman aikansa.” (H2)

”Mie haluan tietoo et niinku minkä takia se niinku tehdään. Et riippuu tietyt minkälaisesta muutoksesta on kysymys, tavallaan et jos pystyttään se perustelemaan et minkä takia se muutos on tehty, et mitä varten se hyödyttää esimerkiksi meitä täällä... niin nin se auttaa kyllä. Ei ehkä ihan siinä hetkessä mut aivot raksuttaa aina iteksiään ja kyl ne sieltä sen siten omaksuu.” (H1)

”Mie saatan regoia tunteella mut kyllä se on fakta mitä tarvitaan sitten loppupeleissä. Se sen mielipitteen ratkasee.” (H5)

”Mie halluun et silleen rehellisesti tiedotetaan asioista. Et se helpottaa kun tietää mitä on tulossa.” (H3)

Esimiehen kanssa käytävien keskustelujen haluttiin olevan spontaaneja ja vapaa- muotoisia. Haastateltavat toivat yleisesti esille, että haluaisivat kohdata esimiestään nykyistä enemmän, jolloin keskustelu ja tarkentavat kysymykset muutoksista mahdollistuisivat helposti. Ryhmäkeskustelujen hyöty nykyistä käytäntöä laajemmin esimerkiksi palaverien yhteydessä koettiin tärkeäksi yhteisen mielipitteen muodostumisen kannalta. Kaksi haastateltavaa toi esille, että se vähentäisi ryhmäpaineen kautta ”vapaa- matkustajia”, henkilöitä, jotka eivät tehneet sovitualla tavalla asioita. Näitä vapaa- matkustajia ei koettu olevan montaa mutta pienikin määrä koettiin työilmapiiriä heikentäväksi.

Haastateltavien mielestä hyvin toteutetun muutoksen ominaisuudet on tiivistettävissä seuraavasti:

1. tiedotus tulevasta muutoksesta hyvissä ajoin. Käsitteenä tämä aika vaihteli kahdesta viikosta kahteen kuukauteen. Ainakin ensimmäisen tiedotuksen toivottiin tapahtuvan kasvokkain ja lisäksi tiedotuksen tueksi esitettiin kirjallista tiedottamista osaston huoneeseen. Kaksi haastateltavaa toi esille mahdollisuuden hyödyntää kassaosaston omaa Facebook -ryhmää tiedottamisessa.
2. yhteiset palaverit ja keskustelumahdollisuus tulevasta muutoksesta. Parhaimpina keinoina tässä nähtiin palaverit koko osaston kesken tai pienemmissä ryhmissä. Keskustelujen toivottiin sisältävän yhteishengen luontia, avointa keskustelua muutoksen vaikutuksista sekä mahdollisuutta työntekijöille vaikuttaa tulevaan muutokseen esimerkiksi kehitysehdotusten kautta. Myös muutoksen tarpeen kattava perustelu nähtiin tärkeänä.

3. kattava perehdytys. Kolme haastateltavaa toi esille käsitteen ”kädestä pitäen” opettaminen. Kolme haastateltavaa korosti perehdytyksen merkitystä sujuvan asiakaspalvelun näkökulmasta ja yksi haastateltava toi esille, että huono perehdytys aiheuttaa pelkoa epäonnistumisesta. Perehdytykseen katsottiin kuuluvan myös mahdolliset kirjalliset tukiohjeet.
4. seuranta ja palautteen antaminen. Seuranta nähtiin kahdesta näkökulmasta, toisaalta odotettiin esimiehen seuraavan muutoksen etenemistä ja toteutumista ja antavan työntekijöille palautetta onnistuneesta muutoksesta. Toisaalta seuranta nähtiin myös niin, että työntekijöiden tulisi kertoa omista havainnoistaan muutoksen suhteen ja antaa aktiivisesti palautetta mahdollisista epäkohdista.

Yleisellä tasolla muutosprosessin toteuttamiseen toivottiin saatavan riittävästi aikaa ja se nähtiin suurimpana yksittäisenä esteenä muutoksen toteuttamiselle.

”Se on et pitäis olla aikaa, ei sais olla kiire... niin, pitäis olla sitä aikaa.”
(H2)

Osalla työntekijöistä oli kokemuksia hyvin toteutetusta muutoksesta, jossa heidän mielestään yllä mainitut osatekijät olivat toteutuneet. Tällaisena muutoksena nähtiin esimerkiksi sirumaksupäätteiden lanseeraus K-citymarket -kauppaketjuun.

Toisen teeman osalta voidaan sanoa, että muutosjohtamisen kannalta hyviä ja toimivia elementtejä on olemassa mutta etenkin myyntityöhön liittyvää perehdytystä tarvitaan vielä runsaasti. Lisääntyneeseen myyntityöhön kohdistuvaa muutosvastustusta on havaittavissa ja asian käsittelyyn kohdistuu epäsuoria avunpyyntöjä. Kassaosaston työntekijöillä on selkeä näkemys siitä, miten muutos toteutetaan kassaosastolla menestyksekkäästi.

Teema 3. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa muutoksessa

Tämä teema toi yksimielisimmät vastaukset. Kun kysyin, miten kukin haastateltava voi auttaa ryhmää ja sen jäseniä muutoksessa, tuotiin esille oma aktiivisuus avun tarjoamisessa. Jokainen haastateltava koki, että on itse saanut monessa tilanteessa työkavereilta tukea ja on vastavuoroisesti vastuussa muiden tukemisesta, jos he sitä tarvitsevat.

”Kyllähän sitä työkavereilta aina tukkee saa ja sitä toivos että itekkii pys-tys auttamaan.” (H3)

"No itellä on ollu etenki viime vuosina jo sellanen tyyli tullu että... niinkun tota näitä uusia yrittää pehmeellä tavalla niinku opettaa talon tavoille ja sitä kautta luo verkostoo, et sitten voi auttaa ja tukea muutenki." (H2)

Ryhmän tai muiden kassaosaston työntekijöiden koettiin antavan tukea parhaiten keskustelujen avulla. Hyviä kokemuksia avun saamisesta tuotiin myös runsaasti esille.

"Et sillon sain työkaverilta niinku älyttömän hyviä vinkkejä ja se autto... niinku autto sitä ajatusrakennelmaa itellä." (H1)

"Sitä ei kukkaan tiiä sitä työtä paremmin kuin se työkaveri. Kun se tekee just samaa hommaa kuin sinä ja se tietää sen, kun se on siellä yhtä paljon kun sinä, et miten vaikeeta se muutos voi olla." (H2)

Jokaisessa haastattelussa tuotiin esille, miten kassaosaston työilmapiiriin koettiin olevan todella hyvä.

"Tää on niin ihana työpaikka et täällä jelpataan aina." (H4)

"Joo kyllä tää on niinku... täällä on niinku perhe ja tänne voi aina tulla eikä tarvii pelätä kettään ja aina voi jutella... ja sekin on sit hyvä et jos tulee jottain niin pystyy purkamaan aina jonkun kanssa." (H3)

Kassamyyjät kokevat saavansa tukea ryhmän muilta jäseniltä ja myös haluavat tukea muita kassamyyjiä muutoksessa. Tämä tarjoaa esimiestyöhön uusia mahdollisuuksia muutosten toteuttamiseen. K-citymarket Joensuu Pilkon kassaosastolla on erinomainen työilmapiiri. Työilmapiirin taso on monen vuoden ajan todettu myös kauppaketjun henkilöstötutkimuksissa.

Teema 4. Näkemys tulevaisuuden muutoksista ja niiden vaikutuksista työssä selviämiseen

Kysyttäessä, millaisia muutoksia haastateltavat uskoivat tapahtuvan kassamyyjän työssä lähimmän viiden vuoden sisällä, jokainen haastateltava toi esille itsepalvelukassat. Lisäksi esille nousivat maksamiseen liittyvät muutokset, kuten etäluettavat maksukortit ja lakiin ja asetuksiin liittyvät muutokset, joiden osalta nähtiin ikärajavallan vielä tiukkenevan ja muuttuvan nykyisestä. Kaksi haastateltavaa toi esille myös tulevat henkilöstömuutokset ja yksi haastateltava mahdollisen kilpailuasetelman muuttumisen.

Tulevat muutokset herättivät erilaisia tunteita. Itsepalvelukassojen osalta pelättiin yleisesti työtilanteen huononemista, mutta vain yksi haastateltava toi esille huolen oman työnsä jatkumisesta. Muut olivat luottavaisia oman työllistymisensä suhteen.

”Joku siihenkii tarvitaan valvommaan ja mie oon siis siinä määrin, en tiiä realisti vai pessimisti, et ei ne kaikki kokeilut tuu sit välttämättä sitte käytäntöön.” (H1)

”Et kyllä niitä tarvitaan meitäkin jatkossa jossain määrin... niin, et kyllä meitä tarvitaan vielä jatkossakin.” (H5)

Kassamyynnin työn teknistymisessä itsepalvelukassojen ja etäluettavien maksukorttien myötä nähtiin haitaksi myös sosiaalisten kontaktien minimoituminen sekä turvallisuuden väheneminen. Toisaalta uutta teknologiaa ja sen tuomia mahdollisuuksia odotetaan myös suurella mielenkiinnolla.

”Mut ei se täälläpäin Suomee se ihmiskontakti, ei se häviä minnekkään. Ihmiset lopettaa kaupassa käymisen, jos pelekästään itsepalvelukas-soihin siirryttään... mut kyl se siinä rinnalla on ihan hyvä.” (H5)

”Kyllä ne haluaa vielä sen ihmisenki nähdä.. et jos et kassallekkaan voi päivää sanoa niin kyllä tää on kylmä yhteiskunta.” (H2)

”Itse asiassa mie ootan ihan innolla et mitä kaikkee keksittäään... et päässee itekkii kokkeilemaan... et mie oon niinku odottavalla kannalla.” (H3)

Kun kysyin, miten haastateltavat aikovat selvitä tulevista muutoksista, nousi esille tietynlainen yleinen luottamus tulevaisuuteen ja omaan kykyyn selvitä muutoksista. Haastateltavat toivat voimakkaasti esille oman asenteen merkityksen muutokseen. He kokivat, että kun asenne on sopeutuva ja asioita eri kanteilta tutkiva, muutoksissa pärjää. Muutoksen nähtiin olevan nykymaailman pakko, joka on myös tottumiskysymys. Myös elämäkokemus nostettiin selviytymiskeinoksi. Yhtenä selviytymiskeinona voidaan nähdä myös oma aktiivisuus, jota tuotiin esille muun muassa kommentteilla, että jokainen on vastuussa ottamaan selvää muutoksista ja miettimään, miten niissä pärjää.

”Mie vaan lähinnä niinku innolla odotan uusia haasteita.” (H4)

”Mie otan vastaan sen mikä tulee. Et kaikesta kyllä niinku selvittäään... ajan kanssa.” (H5)

”Et kyllä mä oon aika luottavainen niinku.. et tietysti maailma tulee muuttumaan ja tääkin työ tulee muuttumaan mutta niinkun... kyllä tässä kuitenkin pärjätään.” (H1)

”Kyllä se elämä opettaa ja kokemus opettaa. Et kyl mie oon luottavainen. Mä luotan tähän omaan ammattitaitoon... ja omiin selviytymiskeinoihin.” (H2)

Kassamyymyjillä on hyvin realistinen näkemys kassaosastoa koskevista lähitulevaisuuden muutoshaasteista. Tulevat muutokset herättävät epävarmuutta mutta eivät suoranaista pelkoa. Skenaarioiden pohtiminen auttaa jo etukäteen valmistautumaan tuleviin muutoksiin ja vaikka tulevaisuudessa muutoksissa nähdään useita negatiivisia puolia, kassamyymäjät uskovat itse selviytyvänsä tulevista muutoksista. Muutoksen hallinnan keinoina nähdään oma asenne, sopeutuminen muuttuvaan maailmaan, elämäkokemuksen tuomat keinot pärjätä sekä oma aktiivisuus oman kohtalonsa muokkaamisessa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan jatkuvasti ratkaisujaan ja tekemään kannanottoja liittyen sekä tekemänsä työn luotettavuuteen että analyysin kattavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksen keskeinen työväline. Tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on sen uskottavuus. Uskottavuuden varmistamiseksi tutkijan on tarkistettava, vastaavatko tutkittavien käsitykset hänen omia käsitteellistyskäsitteitään ja tulkintaansa. Saatujen tutkimustulosten siirrettävyys voi olla tietyin ehdoin mahdollista, joskin voidaan myös katsoa, etteivät yleistykset ole mahdollisia todellisuuden monimuotoisuuden takia. (Eskola & Suoranta 1998, 200–210.)

Tutkimuksen vahvistuvuus tarkoittaa, että tutkimuksesta tehdyt tulokset saavat vahvistusta jo aiemmin tehdyistä, samaa aihetta käsitelleistä tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 208.) Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat kirjallisuudessa esitetyjä muutosjohtamisen elementtejä ja tämä voidaan nähdä tutkimuksen vahvistuvuutena. Myös vahvistuvuus antaa perusteita tulosten siirrettävyydelle. On kuitenkin huomioitava, että toisenlaisessa yritysympäristössä, myös K-citymarket -ketjun sisällä eri yksiköissä ja osastoilla ihmiset voisivat painottaa toisenlaisia muutosjohtamisen ja ryhmätyön osa-alueita.

Analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, ettei tulkintoja ole perustettu satunnaisiin otantoihin aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 216.) Tämän tutkimuksen kohdalla aineis-

tosta käytettiin nimenomaisesti toistuvia tekijöitä ja kaikki esitetyt tulokset pohjaavat niihin. Tutkimuksen analyysi voidaan mielestäni tulkita kattavaksi.

Koko tutkimusta ja näin ollen myös analyysia leimaa työsuhteeni K-citymarket Joensuu Pilkossa. Koska toimin kassaosaston esimiehenä ja haastattelin omia työntekijöitäni, minulla on opinnäytetyössäni tietynlainen sisäpiirin näkökulma. Haastatteluissa ilmitulleet muutostunteet ja itse muutostapaukset olivat minulle tuttuja ja olen itsekin ollut niissä osallisena. Tämä antoi oman haasteensa sekä itse haastatteluihin että analyttisen analyysin tekemiseen. Toisaalta, tilanteiden, tapahtumien ja tunteiden syvällinen ymmärtäminen oli myös selkeä voimavara tutkimusta tehdessä.

7 ONNISTUNEEN MUUTOKSEN ELEMENTIT

Tässä luvussa teen yhteenvedon yhdistämällä tutkimusaineiston analysoinnin ja tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset olivat: 1. Mitä on muutospelko ja -vastustus ja miten sitä käsitellään ja vähennetään? 2. Mitä ominaisuuksia ja taitoja on hyvällä muutosjohtajalla? 3. Miten työntekijät voivat tukea itseään ja muita työntekijöitä muutoksessa? Lisäksi arvioin kassamyyjien suhtautumista ja valmiutta muutosten kohtaamiseen. Luvun lopussa esittelen opinnäytetyön pohjalta esiin nousseet kehittämisehdotukset.

7.1 Muutospelon ja -vastustuksen käsittely

Muutosprosessin aiheuttamia reaktioita ei ole helppoa tunnistaa sen enempää työntekijän kuin esimiehenkään. Jokaisen tunnereaktiot ovat erilaiset ja niiden kokemiin vaikuttavat monet asiat. Muutospelko ja -vastustus voidaan tulkita muutosprosessin voimakkaimmaksi tunnetilaksi, joka vaikuttaa eniten muutoksen onnistumiseen. Paras keino käsitellä muutospelkoa ja -vastustusta on se, että tunne hyväksytään sellaisenaan, kuin se kenellekin tulee. Tähän tunteen hyväksymiseen tarvitaan avointa ja luottamuksellista työilmapiiriä. Esimiehen tulee tiedostaa, että muutosvastustus ja -pelko ovat yksi osa muutosprosessia ja sitä on osattava johtaa, ei vastustaa.

Esimiehen tehtävä on tuoda oma hyväksymisenä selvästi ilmi ja samalla kannustaa jokaista työntekijää miettimään konkreettisia syitä muutosvastustukselle ja -pelolle. Muutosprosessin toteuttaminen sekä kokonaisuutena että muutosvastustuksen ja -pelon käsittelyn kannalta vaatii muutoksen avointa käsittelyä työyhteisössä. Se mahdollistaa vastavuoroisen keskustelun, jossa työntekijöiden tarvitsema ja haluama tieto saadaan jaettua nopeasti ja samalla esimies pystyy keräämään mahdolliset kehitys-ideat. Avoin toiminta vähentää myös erilaisten tunnejohtajien esiinnousua, joiden toiminta poikkeuksetta häiritsee muutosprosessin etenemistä ja estää työntekijöiden sitoutumista muutokseen.

Muutosviestinnän merkitys on sekä koko muutosprosessin toteuttamisen kannalta että muutosvastustuksen kuin -pelonkin käsittelyssä merkittävä. Mitä enemmän esimies pystyy ottamaan kasvokkain tapahtuvaa kontaktia työntekijöidensä kanssa, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on minimoida muutosvastustukseen menevä aika.

Tulevan muutoksen informoinnin lisäksi jo käynnissä olevan muutosprosessin etenemisen kuvaaminen on tärkeää. Muutoksen etenemisen huomaaminen auttaa työntekijöitä siirtymään muutosprosessissa eteenpäin.

Ryhmän voima muutosvastustuksen käsittelyssä on merkittävä. Yksilön saama tuki työyhteisön jäseniltä, toisaalta omien ajatusten vahvistamisen ja toisaalta uusien näkökulmien esille tuomisen kannalta antaa myös esimiehelle mahdollisuuden vaikuttaa muutosmyönteisten ajatusten leviämiseksi. Esimiehen on hyvä antaa muutosmyönteisille työntekijöille mahdollisuus kannustaa muita työyhteisön jäseniä muutokseen. Omien kollegojen antama vertaistuki on monesti tehokkaampaa kuin esimiestaholta tuleva.

7.2 Muutosjohtajan osaaminen

Muutosjohtajan on osattava perustella muutoksen syyt ja seuraukset niin, että työntekijät kokevat muutoksen hyödylliseksi itselleen. Parhaiten se onnistuu, kun muutoksen vaikutukset konkretisoidaan työntekijöille perustehtävän kautta. Muutoksen on mahdollistettava perustehtävän tekeminen nykyistä paremmin. Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämistä tukee myös se, että muutos sidotaan organisaation visioon ja strategiaan.

Muutosjohtajalta vaaditaan kykyä kohdata jokainen työntekijä omana yksilönään muutoksessa. Toisaalta kaikkien on saatava sama tieto muutoksesta, sen syistä ja seurauksista mutta toisaalta esimiehellä tulisi olla mahdollisuus kohdata jokainen työntekijä tarvittaessa vielä erikseen ja käydä läpi kyseistä työntekijää mietityttävät asiat. Tämä asettaa suuria ajankäytön hallinnan haasteita, joita on mahdollisuus purkaa ainakin erilaisten ohjattujen ryhmäkeskusteluiden avulla. Tällaisissa keskusteluissa moni kokee jo saavansa oman mielipiteensä ja kysymyksensä esille ja henkilökohtaisen keskustelun tarve vähenee.

Tiedon ja keskustelun lisäksi muutosjohtajan on varmistettava työntekijöiden riittävä perehdytys muutoksen tuomiin uudistuksiin. Perehdytyksen on oltava sellaista, että jokainen työntekijä pääsee itse kokemaan muutoksen tuomat uudistukset konkreettisesti. Erilaisten tukimateriaalien saatavuus ja käyttökelpoisuus on myös varmistettava.

Muutosprosessin toteuttamisen kannalta prosessin seuranta ja palautteenantamista tulee tehdä jatkuvasti koko muutosprosessin ajan. Työntekijöiden on pystyttävä hahmottamaan, missä vaiheessa prosessia ollaan menossa, sekä se, miten he ovat onnistuneet muutoksessa. Esimies pystyy tekemään seuranta parhaiten osallistumalla itse aktiivisesti muutokseen omalla läsnäololla ja esimerkillä. Tämä mahdollistaa myös tehokkaimmin palautteen antamisen.

7.3 Yksilön ja ryhmän tuki muutoksessa

Tarkastelin ryhmän merkitystä jo muutospelon ja -vastustuksen osalta mutta on huomion arvoista, että ryhmän merkitys yksilölle on merkittävä myös koko muutoksen kannalta. Jo olemassa olevaa hyvää ryhmähenkeä halutaan pitää yllä ja sen eteen ollaan valmiita tekemään myös työtä muun muassa olemalla itse aktiivisia avun ja tuen tarjoamisessa. Ryhmältä koetaan vastavuoroisesti saatavan apua erityisesti keskusteluiden muodossa, jolloin omaa mielipidettä voidaan pyrkiä vahvistamaan tai halutaan saada uutta näkökulmaa kollegiaaliselta tasolta.

Hyvä ryhmähenki tukee esimiestyön ohella yksilön sisäisen motivaation syntymistä. Ryhmän toimivuutta ja muutosrohkeutta voi jokainen työntekijä ja esimies tukea varmistamalla omalta osaltaan, että ryhmän jäsenet:

- tuntevat ryhmän perustehtävän ja työn tavoitteet
- tietävät oman ja ryhmän muiden jäsenten roolit ja vastuut
- tietävät ryhmän pelisäännöt
- kokevat olevansa ryhmän täysivaltaisia jäseniä
- suhtautuvat positiivisesti organisaation muihin ryhmiin.

Jos ryhmähenki on huono tai ryhmäytyminen ei ole toivotulla tasolla, esimiehen tehtävä on pyrkiä kehittämään ryhmän positiivista koheesiota. Huono ryhmähenki on erittäin suuri riski muutoksen onnistumisen kannalta. Se myös vaikuttaa esimiehen työtaakkaan silloin, kun työntekijöillä ei ole mahdollisuutta saada tukea toisiltaan.

7.4 Kassamyymien suhtautuminen ja valmiudet erilaisiin muutoksiin

Opinnäytetyön johdannossa lajittelin kassamyymien kohtaamat muutokset 1. toimintaan liittyviin muutoksiin, 2. järjestelmiin liittyviin muutoksiin, 3. organisaatiotason

muutoksiin sekä 4. henkilöstömuutoksiin. Arvioin kassamyyjien suhtautumista ja valmiutta jokaiseen näistä muutostyöstä.

1. Toiminnan muutokset

Kassamyyjän työnkuvan muutosta on tuotu esille jo usean vuoden ajan kauppaketju- ja yksikötasolla. Työnkuvan muutosta leimasi alussa tietynlainen pakko -asetelma, josta näytetään päässeen pääosin eroon. Myyntityö on otettu melko hyvin osaksi uutta työnkuvaa mutta muutosvastaraintaakin on vielä havaittavissa. Kassamyyjillä on myös vielä selvästi tarve saada lisäperehdytystä myynnin tekemiseen.

K-citymarket Joensuu Pilkossa kassamyyjien myyntiaktiivisuutta on pyritty lisäämään palaverissa pidettävien valmennusten ja ryhmätöiden avulla. Tämän lisäksi rekrytoinneilla on pystytty vaikuttamaan kassamyyjien myyntiaktiivisuuden kasvattamiseen. Toiminnan kehittämiseksi on nähtävissä selkeä tarve.

2. Järjestelmämuutokset

Valmius erilaisiin järjestelmämuutoksiin on hyvällä tasolla. Teknisyyden lisääntyminen kassamyyjän työssä ei näytä tuottavan muutospelkoa. Lisäksi järjestelmämuutokset koetaan hyvin johdetuiksi ja niistä saatava hyöty on pystytty sisäistämään hyvin. Kassamyyjät kokevat kuitenkin, että liika teknistyminen voi aiheuttaa turvallisuusriskejä, kuten etäluettavien maksukorttien kohdalla ja toisaalta mahdollinen asiakkaan ja kassamyyjän välisen sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen nähdään negatiivisena muutoksena.

3. Organisaatiotason muutokset

Organisaatiotason muutoksiin sisällyttiin toimintatapojen tehostamisen ja yhtenäistämisen sekä kauppapaikkamäärän kasvattamisen. Näistä toimintatapojen tehostamiseen liitetään voimakkaasti tulevaisuuden skenaario itsepalvelukassoista. Yleisesti kannetaan huolta kassamyyjien tulevasta työtilanteesta, mutta sitä ei koeta itselle uhkaksi. Sosiaalisten kontaktien vähentyminen koetaan erityisesti asiakkaan kannalta huonona asiana. Tässäkin havaitaan kuitenkin myös positiivisia puolia työnkuvan uudistumisen kautta. Mahdollinen itsepalvelukassojen käyttöönotto on muutos, jollaisia kauppaketjun kassamyyjät eivät vielä ole kokeneet, joten lopullista valmiutta tällaiseen muutokseen on vaikeaa arvioida.

4. Henkilöstömuutokset

Kassamyyjät kokevat oman osaston sisällä tapahtuvia henkilöstömuutoksia paljon. Etenkin K-citymarket Joensuu Pilkon kaltaisessa yksikössä, jossa suuri osa työntekijöistä on opiskelijoita, henkilöstömuutokset ovat arkipäivää ja valmius henkilöstömuutoksiin näyttää kehittyvän ajan myötä jokaiselle. Toisaalta yksikössä on opiskelijoilla-kin pitkiä työuria takanaan ja vaikka henkilöstömuutokset nähdään mahdollisuutena uusille persoonille, ystävyssuhteille ja lähtevien työntekijöiden omalle kehittymiselle, syviksikin muodostuneet ystävyssuhteet ja niiden ainakin osittainen katkeaminen ja muokkaantuminen aiheuttavat eriasteisesti kaipausta ja surua.

7.5 Kehittämisehdotukset

Sekä teorian tiedon että tutkimuksesta saadun aineiston perusteella olen päättänyt viiteen eri kehittämisehdotukseen. Kaksi ensimmäistä kehittämisehdotusta keskittyvät kassamyyjien yhä kasvavaan myyntityön lisääntymiseen ja loput on mietitty minkä tahansa muutosprosessin parantamisen kannalta. Kehittämisehdotusten järjestys ei kuvaa niiden prioriteettia.

Ensimmäinen kehittämisehdotus on kassamyyjien perehdytyksen kehittäminen. K-citymarketin kassamyyjän työnkuva alkaa olla selvä kauppaketjussa jo työskenteleville ja rekrytoinneissa on panostettu myyntihenkisten kassamyyjien etsintään. Myyntiosaamista ja -valmiutta pystyttäisiin vielä selkeästi kehittämään panostamalla perehdytyksessä tähän koko ajan lisääntyvään kassamyyjän työosioon. Keinot voisivat olla esimerkiksi hyvin konkreettisia myyntikampanjasimulaatioita jo toteutetuista kampanjoista, joiden avulla uudet kassamyyjät pystyisivät omaksumaan parhaita toimintamalleja.

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että myös jo työsuhteessa olevat kassamyyjät tarvitsevat edelleen tukea sekä myyntityöhön että osin myös kassamyyjän työnkuvan muuttumisen hyväksymiseen. Myyntityöosaamisen kehittämiseen on olemassa kauppaketjutasolla oma versionsa tavaraosastojen myyjille. Esimerkiksi tätä versiota voisi hyödyntää kassaosaston myyntikoulutuksen räätälöintiin. Toinen vaihtoehto olisi hyödyntää perehdytykseen esittämieni simulaatioharjoitusten muokkaamista myös jo työsuhteessa oleville kassamyyjille. Harjoituksia voisi tehdä palaverien yhteydessä tai pienemmissä ryhmissä. Osaamisen lisääminen on yksi keino vähentää myös muutostavastustusta.

Kehityskeskusteluiden hyödyntämistä sekä muutososaamisen että -tuen havainnoinnissa voitaisiin hyödyntää nykyistä huomattavasti paremmin. Kehityskeskusteluiden avulla on löydettävissä henkilöitä, joiden muutosvalmius kannattaa hyödyntää koko osaston muutoksen toteuttamisessa ja samalla sen avulla olisi mahdollista tarjota tukea muutoksen toteuttamisen osalta sitä tarvitseville. Koska kassaosastolla on määrällisesti suuri henkilökunta ja jokaisen kassamyynnin henkilökohtainen kohtaaminen on välillä haasteellista, tällaisen säännöllisen tapaamisen hyödyntäminen myös muutosten toteuttamisen kannalta on mielestäni perusteltua.

Neljäs kehittämis ehdotus on ryhmähengen hyödyntäminen muutosten toteuttamisessa. Kassaosaston erinomaista työilmapiiriä tulisi osata hyödyntää myös muutosten toteuttamiseen. Kassaosasto on haasteellinen johtamisympäristö, koska työntekijöiden suuri määrä vaikeuttaa jokaisen työntekijän tavoittamista. Tämä vaikeuttaa myös monella tavalla johtamista, koska esimerkiksi yksittäisen työntekijän muutosprosessin tukemiseen on vaikeaa löytää aikaa. Erilaisten ryhmätöiden ja -harjoitusten avulla olisi mahdollista tukea sekä muutoksen hyväksymistä ja toteuttamista että myös kehittää ryhmän koheesiota.

Viimeinen kehittämis ehdotukseni on muutosjohtamisen osaamisen jakaminen. Tutkimuksesta saatua tietoa voi soveltaa mielestäni niin K-citymarket Joensuu Pilkon muille osastoille, kuin myös kauppaketjun muille kassaosastoille. Tutkimuksen tuottaman tiedon ja osaamisen pohjalta on tarkoitus tehdä esimiesopas jaettavaksi kauppaketjun osastopäälliköille.

8 POHDINTA

Tässä viimeisessä luvussa pohdin vielä tutkimusprosessin onnistumista kokonaisuutena sekä tutkimustavoitteiden toteutumista. Lisäksi pohdin jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Opinnäytetyöni aihe on hyvin ajankohtainen organisaatiossani. Organisaatiooni ja kassaosastoon kohdistuu jatkuvasti erilaisia toimintaan, järjestelmiin ja organisaatioon liittyviä muutoksia. Jatkuva muutos ei ole kuitenkaan helpottanut muutoksiin sopeutumista sen enempää henkilökunnan kuin esimiehienkään osalta, eikä se ole ainkaan näkyvästi lisännyt esimiesten muutosjohtamisen osaamista. Muutosjohtaminen poikkeaa perusjohtamisesta, mutta se on opittavissa oleva johtamisen muoto. Muutosjohtaminen on sekä muutosjohtajan itsensä että johdettavien muuttamista ja ennen kaikkea ihmisten johtamista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa helposti käytäntöön siirrettävää tietoa ja ymmärrystä muutosjohtamisesta, joka edesauttaa muutosten toteuttamisen ilman työilmapiiirin heikkenemistä. Halusin opinnäytetyöni olevan mahdollisimman käytännönläheinen ja mielestäni onnistuin säilyttämään tämän näkökulman läpi koko opinnäytetyön. Erityisesti haluan tuoda esille opinnäytetyöni tuloksista yksilön ja ryhmän näkökulman muutoksen toteuttamiseen. Tämä näkökulma on uusi ja sen avulla on mahdollista rakentaa uudenlainen, yhteistyöhön perustuva muutoskulttuuri niin kassaosastolla kuin kauppaketjun muillakin osastoilla.

Opinnäytetyö tukee muutosjohtamisosaamisen asiantuntemukseni kehittymistä ja ammatillista kasvuani merkittävästi. Ymmärrän jo tapahtuneissa muutosprosesseissa kohtaamieni ongelmien syitä huomattavasti aiempaa paremmin ja tiedän, mitä teen seuraavassa muutoksessa eri tavalla. Sitä kautta opinnäytetyön tuomat tulokset etenevät ainakin johtamani kassaosaston toimintaan. Opinnäytetyöni tarjoaa uusia näkökulmia ja työkaluja muutosten toteuttamiselle myös organisaatiotasolla ja toivon, että tämä mahdollisuus otetaan hyötykäyttöön. Tämä opinnäytetyö sekä sen pohjalta tehtävä ”opasvihkonen” jäävät organisaatioon työvälineiksi.

Opinnäytetyön aikataulutusta viivästytti haastatteluiden sekä osan teorian kirjoittamisen osalta, koska suunnittelemani opintovapaa ei toteutunut. Opinnäytetyöprosessista muodostui näin ollen hyvin tiivis. Se toi painetta aikataulutukseen mutta toisaalta tarjosi minulle mahdollisuuden tehdä kirjoitustyötä hyvin intensiivisesti. Koska toimin

haastateltavieni esimiehenä, halusin tehdä haastattelut alun perin ennen jäämistäni opintovapaalle. Ajatukseni oli, että haastateltavat olisivat joutuneet mahdollisimman pienen paineen alle esimies-alainen -suhdetta ajatellen. Nyt toteutin haastattelut samasta syystä juuri ennen äitiysvapaatani. Järjestin haastattelut neutraaliin toimistotilaan, mahdollisimman kauas omasta työhuoneestani ja haastatteluissa minulla oli päälläni omat, eikä työvaatteet. Haastatteluiden ajankohdan siirtyminen ei vaikuttanut itse haastattelujen relevanttiuteen vaan asetti vain minulle lisähaastetta ajankäytön osalta.

Tutkimus- ja haastattelukysymysten pohdintaa ja koko opinnäytetyöprosessia ajatellen minulle oli valtava hyöty siitä, että opinnäytetyön pystyi linkittämään omaan työhön. Mielenkiintoni muutosjohtamista kohtaan ja samalla sekä oman, kollegojen että työntekijöiden työn helpottamiseen on aitoa ja koko opinnäytetyöprosessin ajan ongelmana oli pysyä itse aiheessa aiheen laajuuden ja mielenkiintoisten sivuaiheiden viidakossa.

Tutkimus- ja haastattelukysymykset tein teoretiedon ja oman työkokemukseni pohjalta. Haastattelukysymykset ovat mielestäni onnistuneita saamani materiaalin perusteella. Jonkin asteiseksi ongelmakohtaksi muodostuivat esimiehen antamaan apuun ja tukeen liittyvät kysymykset. Näitä kysymyksiä jouduin joissain haastatteluissa muotoilemaan uudelleen. Osittainen vastaamattomuus johtui näissä kysymyksissä todennäköisesti minun ja haastateltavien esimies-alainen -suhteesta. Haastateltavien määrän lisääminen olisi voinut helpottaa aineiston keräämistä.

Haastateltavat olivat kaikki kassaosaston työntekijöitä. Riippumatta pääasiallisesta työpisteestä tai työkokemusvuosista, haastateltavien vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä. Tämä oli mielenkiintoinen havainto, koska oletin, että etenkin kokemusvuodet toisivat erilaisia näkökulmia esille. Minulla oli myös jonkinlainen ennakkooletamus siitä, että haastattelut olisivat sisältäneet paljon enemmän aineistoa muutoksesta kassanhoitajasta kassamyymäksi. Loppujen lopuksi tätä aineistoa sain vain erikseen kysymällä, joten jouduin havaitsemaan, että oma asenteeni kyseistä muutosta kohtaan vaatii päivittämistä.

Kirjallisuutta muutosjohtamiseen löytyy paljon. Teoriaosuutta rakentaessa lähdeaineisto tuki opinnäytetyöprosessia, mutta havaitsin, että moni teos jää – huolimatta takakannen lupauksista – kuitenkin hyvin teoreettiselle tasolle, eikä tarjoa käytännön työelämän lähtökohdista oikeanlaista informaatiota. Haasteellisinta oli löytää kirjallisuutta, jonka avulla pystyin yhdistämään muutoksen sekä yksilön ja ryhmän toimin-

nan. Kansainvälistä kirjallisuutta etsiessäni käytin muun muassa hakusanoja ”change resistance” ja ”organizational change”.

Muutosjohtamisen kirjallisuus on kirjoitettu esimiestyön näkökulmasta ja hyvin vähän käsiteltiin yksilön ja ryhmän vaikutusta muutokseen. Tämä tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että henkilökunnan keskinäisillä suhteilla ja saamalla vertaistuellalla, avulla sekä yleisellä työilmapiirillä on merkittävä vaikutus muutoksen onnistumisen kannalta. Tämä työyhteisön merkityksen tunnistamisen ja ennen kaikkea sen hyödyntämisen vähäisyys muutoksen toteuttamisessa on havaittavissa kokemukseni kautta niin omassa organisaatiossani kuin vähittäiskauppaketjutasolla.

Keräämäni tutkimusmateriaalin analysointi ja johtopäätösten muotoilu oli haasteellisinta koko opinnäytetyöprosessissa. Se oli kuitenkin samalla kaikkein opettavaisin vaihe. Oli mielenkiintoista havaita, kuinka saatu tutkimusaineisto, teoriatieto ja myös omat ennako-oletukset olivat keskenään samansuuntaisia ja toisaalta, kuinka paljon - lähinnä itselleni – uutta tietoa pystyin muodostamaan.

Tehdystä tutkimuksesta löytyy perusteita jatkotutkimukselle. Jatkotutkimusehdotukseni perustuvat kassaosaston suuren henkilöstömäärän mukanaan tuomiin esimiestyön haasteisiin. Käytännön muutosjohtamista ajatellen esimerkiksi ryhmän positiivisen koheesion kasvattaminen ja sen vaikutus ryhmän perustehtävän suorittamisen tasoon olisi mielenkiintoinen aihe. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla muutosviestinnän konkretisoiminen sellaiseksi, joka minimoi väärinymmärryksen mahdollisuuden. Tässä yhtenä osa-alueena voisi olla myös sähköisen viestinnän tai sosiaalisen median hyödyntäminen. Kolmas kiinnostava aihe voisi olla kassamyynnin perustyön melko rutiininomaisesta työnkuvasta johtuen sisäisen motivaation kasvattaminen.

Tutkinnon opinnot ja opinnäytetyöprosessi ovat olleet haasteellisia mutta myös erittäin opettavaisia. Sen lisäksi, että olen oppinut taas opiskelemaan, hakemaan tietoa ja kirjoittamaan, olen saanut täysin uusia näkökulmia omaan ammatilliseen osaamiseeni. Parasta opinnäytetyöprosessissa ja opinnoissa on kuitenkin ollut se, että tiedon nälkäni ei loppunut tähän, vaan seuraavat opinnot ovat jo pääsykokeiden päässä.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Avey, J., Wernsing, T. S. & Luthans, F. 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* [verkkolehti]. 2008, nro 3 [viitattu 30.3.2013]. Saatavissa: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=managementfacpub>.

Bovey, W.H. & Hede, A. 2001. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal* [verkkolehti]. 2001, nro 8 [viitattu 29.3.2013]. Saatavissa: www.emerald-library.com/ft.

Bovey, W. H. & Hede, A. 2001. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology* [verkkolehti]. 2001, nro 7 [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa: <http://www.emerald-library.com/ft>.

Broadbridge, A. 2002. Retail managers: their work stressors and coping strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services* [verkkolehti]. 2002, nro 9 [viitattu 10.3.2013]. Saatavissa: <http://ejournal.narotama.ac.id/files/work%20stressor%20retail.pdf>.

Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Esther, C. & Green, M. 2009. *Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. 2. painos. [verkko-

kirja]. [viitattu 20.3.2013]. Saatavissa: https://managementofchange.nl/images/9/98/Making_Sense_of_Change_Management-Cameron.pdf.

Harju, K. 2002. *Johda rohkeasti! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. 2011. *Uusi johtamisen psykologia*. Tallinna: Gaudeamus oy.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. 8.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit - muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaistila, M. *Hyvä esimiestyö* [verkkajulkaisu]. Työturvallisuuskeskus [viitattu 12.2.2013]. Saatavissa: www.tyoturvallisuuskeskus.fi.

Kavanagh, M.H. & Ashkanasy, N. M. 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management* [verkkolehti]. 2006, nro 17 [viitattu 3.4.2013]. Saatavissa: http://espace.library.uq.edu.au/eserv/UQ:76834/leadership_and_change_management.pdf.

Kesko. Kesko yrityksenä. Toimialat. Käyttötavarakauppa [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi>.

Kesko. Vuosikertomus 2012. Toimialat. Käyttötavarakauppa [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi>.

Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. *Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotter, J. & Schlesinger, L. 2008. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* [verkkolehti]. 2008, nro 7-8 [viitattu 24.3.2012]. Saatavissa: <http://graygilliam.com/uploads/2/9/3/1/2931117/choosingstrategiesforchange.pdf>.

Kotter, J.P. 2007. Leading Change – Why transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* [verkkolehti]. 2007, nro 1 [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5f371913-966c-4d65-b65a-3376e0fb9f34%40sessionmgr112&vid=2&hid=117>.

Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. (toim.) 2002. *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Likes- työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä: Jyvässeudun Paino Oy 2002.

Lines, R. 2005. The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review* [verkkolehti]. 2005, nro 4 [viitattu 6.4.2013]. Saatavissa: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/1/8>.

Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tampere: Tammer- Paino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlais- ta osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pohjanheimo, E. 2012. *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Liettua: BALTO print.

Suoninen, E., Pirttilä-Backman A-M., Lahikainen A.R. & Ahokas M. 2010. *Arjen sosi- aalipsykologia*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organi- saatioissa*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 20.3.2013]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/>.

Sirkin, H.L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The hard side of change management. *Harvard Business Review* [verkkolehti]. 2005, nro 10 [viitattu 5.3.2013]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7ead9017-4e23-47f2-85c9-f62523e444fd%40sessionmgr110&vid=2&hid=117>.

Tammi, O. *Esimies tukee muutoksessa* [verkkajulkaisu]. Työturvallisuuskeskus [viitattu 15.2.2013]. Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9115_Esimies_tukee_muutoksessa.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Urch Druskat, V. & Wolff, S.B. 2001. Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*. 2001, nro 3 [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa: http://talentfactor.nl/wpcontent/uploads/2011/09/Building_The_Emotional_Intelligence_of_Groups_HBR_spring_2008.pdf.

Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. 2003. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organisational change. *Journal of Managerial Psychology* [verkkolehti]. 2004, nro 2 [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: http://www0.dmst.aueb.gr/nikolaou/Papers/Personality_EQ_change%20Paper.pdf.

Vakola, M. & Nikolaou, I. 2005. Attitudes towards to organizational change- What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*. 2005, nro 2 [viitattu 28.2.2013]. Saatavissa: http://www0.dmst.aueb.gr/nikolaou/Papers/Vakola_Nikolaou_Stress_change.pdf.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Tutkimuskysymykset	Haastatteluteemat
0. Haastateltavien taustatiedot	1. Ikä
	2. Työvuodet organisaatiossa
	3. Ensisijainen työtehtävä
1. Mitä on muutospelko- ja vastustus ja miten sitä käsitellään ja poistetaan?	1. Millaisia muutoksia olet työelämässäsi kohdannut?
	2. Millaisina koit muutokset?
	3. Millaisia muutoksia ajattelet kohtaavasi työelämässä lähimmän 5 vuoden sisällä?
2. Mitä ominaisuuksia ja taitoja on hyvällä muutosjohtajalla?	1. Millaista tukea olet saanut esimieheltäsi muutoksissa?
	2. Miten esimies tukee parhaiten muutoksessa?
	3. Miten muutos toteutettaisiin hyvin?
3. Miten työntekijät voivat tukea itseään ja muita työntekijöitä muutoksessa?	1. Voivatko työkaverit auttaa toisiaan muutoksessa?
	2. Millaisia keinoja käytät muutokseen sopeutumiseen?

